

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy obchodní firmy
Strategic analysis of the company business

Student:	Bc. Zuzana Mrvová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Mrvová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Zpracování strategické analýzy obchodní firmy
Realization of Strategic Analysis of a Business Firm
Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Charakteristika vybrané firmy
4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísasžné prehlásenie

„Miestoprísasžné prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane príloh, vypracovala samostatne.“

V Ostrave dňa.....21.4.2016.....

.....Mrvová.....

Bc. Zuzana Mrvová

Pod'akovanie

Rada by som touto cestou poďakovala za veľmi ústretový prístup Ing. Lucji Matusikovej, za jej vedenie, pripomienky a cenné rady, ktoré mi behom spracovania diplomovej práce poskytla.

Obsah

1 ÚVOD	5
2 VÝZNAM A ŠTRUKTÚRA STRATEGICKEJ ANALÝZY	7
2.1 Strategické riadenie	7
2.1.1 Strategické plánovanie	11
2.2 Strategická analýza.....	12
2.3 Analýza vonkajšieho prostredia	13
2.3.1 PEST ANALÝZA	15
2.3.2 METODA 4C	16
2.3.3 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	17
2.4 Analýza vnútorného prostredia	19
2.4.1 Zdroje organizácie.....	19
2.4.2 Metóda VRIO.....	20
2.4.3 McKinsey's 7S	21
2.4.4 Finančná analýza	22
2.5 SWOT analýza	25
2.6 Formulácia stratégie	26
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE	28
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA V KONKRÉTNÝCH PODMIENKACH FIRMY	30
4.1 PEST analýza	30
4.2 Metóda 4C.....	34
4.3 Zdroje organizácie.....	39
4.4 Finančná analýza	41
5 VYHODNOTENIE ANALÝZY, NÁVRHY A ODPORÚČANIA.....	46
5.1 SWOT analýza	46
5.2 Návrhy a odporúčania	50
6 ZÁVER.....	53

Zoznam použitej literatúry	55
Zoznam skratiek	58
Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
Zoznam príloh	
Prílohy	

1 ÚVOD

Súčasná situácia na trhu nie je pre podniky jednoduchá. Každá spoločnosť dennodenne bojuje o udržanie a zlepšenie svojej hospodárskej situácie. Management jednotlivých spoločností by mal preto pružne reagovať na zmeny, ba čo viac, zmeny by mal sám realizovať vo svoj vlastný prospech udržania konkurencieschopnosti a tržného podielu. Flexibilné a rýchlo meniace sa prostredie prináša podnikom nie len príležitosti a konkurenčné výhody, ale tiež hrozby. Ak chce byť podnik úspešný, musí myslieť niekoľko krokov dopredu, hľadať stále nové príležitosti, byť flexibilný a venovať veľkú pozornosť novým postupom, inováciám a technológiám.

Na trhu sa nemusia zákazníci uskromňovať so svojimi želaniami a požiadavkami, pretože v dnešnom ekonomickom prostredí je cieľom každej firmy zákazníka nielen na krátku dobu získať, ale si ho predovšetkým udržať.

Vzhľadom k prostrediu, v ktorom sa firmy nachádzajú je dôležitá správne nastavená a vypracovaná firemná stratégia, ktorá je každému podniku vypracovaná na mieru. Keď chce byť firma úspešná, bez stratégie sa nezaobíde. Vypracovanie vhodnej stratégie je náročná činnosť, ktorá vyžaduje dobré znalosti firmy a jeho prostredia, ale hlavne okolitej konkurencie. Predpokladom firemnej stratégie je úspech, ale samotná existencia stratégie tento úspech nezaručí a neprinesie. Dôležitá je jej realizácia. Ak je stratégia vhodne navrhnutá a uplatnená, podnik smeruje k svojim vytýčeným cieľom a k získaniu konkurenčných výhod na trhu.

Pre účely tejto diplomovej práce bola vybraná spoločnosť, ktorá nechce byť menovaná, preto bude nazývaná LIBOOM s. r. o., na koľko aj v skutočnosti, je daná spoločnosť, s ručením obmedzeným. Udávané zdroje budú vzhľadom k anonymite uvádzané len všeobecne. Spoločnosť sa zaoberá predajom mobilných telefónov, puzdier a mobilného príslušenstva a na trhu pôsobí tretím rokom.

Cieľom diplomovej práce je prostredníctvom analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia zistiť, ako na tom podnik zo strategického hľadiska je a či je možné, aby sa začal rozvíjať viac a otváral ďalej svoje prevádzky v Českej republike. V prípade zistených nedostatkov sa pokúsiť navrhnúť návrhy pre zlepšenie.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sú pomocou odbornej literatúry vysvetlené základné pojmy strategického managementu. Okrem toho je priblížená aj strategická analýza a jej význam. Sú špecifikované vybrané metódy strategickej analýzy a na základe tejto špecifikácie sú využité príslušné metódy v praktickej časti. Súčasťou praktickej časti je tiež predstavenie spoločnosti LIBOOM s. r. o. Následne je

spracovaná analýza interného a externého prostredia spoločnosti pomocou zvolených metód a techník, na základe ktorej sú navrhnuté následné odporúčenia. Pre spracovanie externého prostredia je využitá metóda PEST analýza, prostredníctvom ktorej je zhodnotená situácia v politicko-právnom, ekonomickom, sociálnom a technologickom prostredí. Na to následne nadväzuje 4C analýza, ktorá rozoberá zákazníkov, záujmové regióny, špecifiká krajiny, náklady a konkurenciu danej spoločnosti. So zameraním na interné prostredie spoločnosti sú opísané vnútorné zdroje podniku a súčasťou je aj finančná analýza, podľa ktorej je zhodnotená celková finančná situácia firmy.

Výsledky jednotlivých analýz sú následne spracované v celkovej SWOT analýze, prenesené do SWOT Matice a na jej základe sú navrhnuté odporúčenia pre ďalší vývoj spoločnosti LIBOOM s. r. o.

2 VÝZNAM A ŠTRUKTÚRA STRATEGICKEJ ANALÝZY

Strategická analýza podniku je určitým plánom, podľa ktorého sa chce uberať spoločnosť v rámci svojich činností. Je dôležitým nástrojom managementu všetkých organizácií. Kvalitná stratégia, ako nutná súčasť strategického riadenia, je podmienkou úspešného rozvoja podniku.

Strategická analýza sa zaoberá analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia a umožňuje identifikovať všetky faktory, ktoré by mohli mať vplyv na strategické ciele a zámer organizácie.

V tejto kapitole budú vysvetlené základné pojmy a niektoré vybrané metódy, na základe ktorých bude spracovaná strategická analýza obchodnej firmy.

2.1 Strategické riadenie

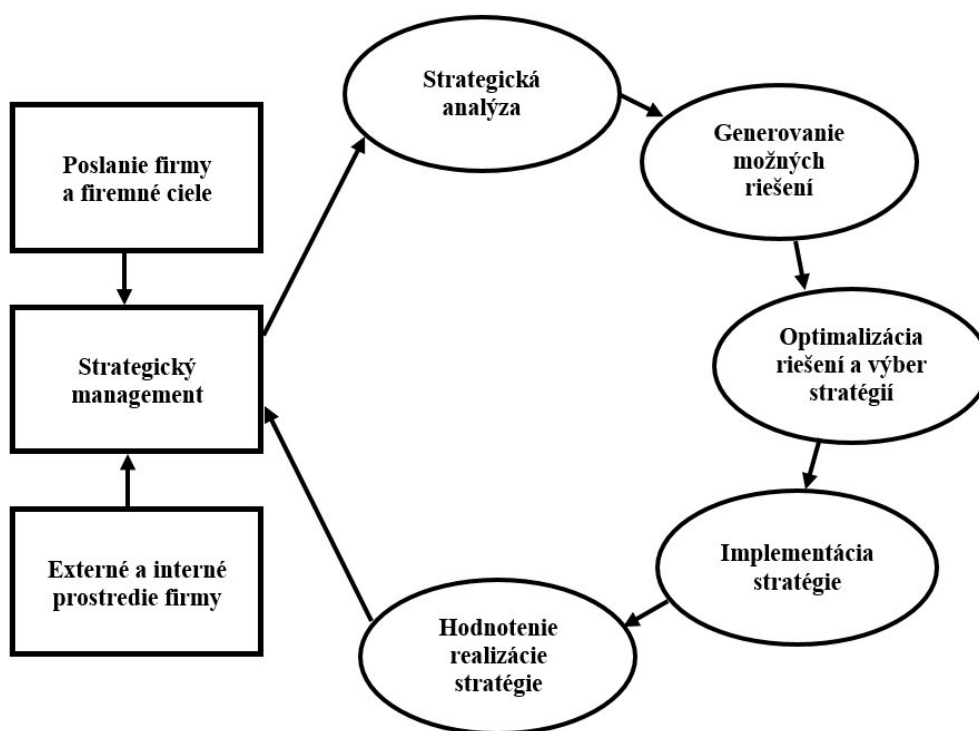
Ako uvádza Sedláčková (2006) *strategické riadenie* reprezentuje súbor aktivít zameraných na formuláciu smerov budúceho rozvoja podniku *v podobe podnikovej stratégie*. Cieľom stratégie je dosiahnutie súladu medzi vnútornými podnikovými zdrojmi a vonkajším okolím podniku ako aj zabezpečenie celkovej prosperity a úspešnosti podniku. Strategické riadenie sa realizuje prostredníctvom formulácie a implementácie stratégie.

Strategické riadenie je *veľmi zložitý účelný a cieľovo orientovaný proces*, ktorý je riadení vrcholovými manažérmi s cieľom stáleho rozvoja a zvyšovania efektívnosti celého podniku. Strategické riadenie zahŕňa rozpoznanie príležitostí a následné strategické rozhodnutie týkajúce sa alokácie zdrojov a možností ich využitia.

Ako tvrdí Freeman (2010) strategické riadenie čiže management je *nepretržitý proces* (viď Obr. 2.1), ktorého účelom je rozhodovanie a musí byť vykonávaný nepretržite a to nielen behom plánovaných schôdzí, ku ktorým dochádza napríklad jedenkrát za rok.

Zuzák (2011) spomína, že proces strategického riadenia sa skladá z rady čiastočných krokov a existuje mnoho modelov tohto procesu. Súčasne v tomto procese, v riešení strategického problému, dochádza k niekoľkým myšlienkovým aktivitám.

Mallya (2007) tvrdí, že všetko je o ľuďoch, vodcovstve, technológii a procesoch. *Efektívna kombinácia týchto elementov pomôže organizácii dosiahnuť predom stanovené ciele*. Organizácia musí byť schopná reagovať na výzvy – problémy aj príležitosti – hneď ako vzniknú.



Obr. 2.1 Proces strategického riadenia ako nepretržitý proces
 Zdroj: vlastné spracovanie podľa Keřkovského a Vykypěla (2002, str. 7)

Ako tvrdí Harrison (2014), *strategický management* podniky využívajú k vytvoreniu vízií, analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia a tiež hlavne k tomu, aby zvolili vhodnú stratégiu a využili ju k vytvoreniu hodnôt pre zákazníka a ďalšej zainteresovanej strany, hlavne akcionára.

Poslanie, misia spoločnosti

Matusíková (2014) vo svojej publikácii uvádza, že *poslanie podniku* vyjadruje *zmysel, prečo bol podnik založený*, čo si firma praje dosiahnuť. Charakterizuje pôsobnosť a účel organizácie. Vymedzuje výrobky a služby, ktoré bude poskytovať a predurčuje trhy, na ktorých bude pôsobiť. Poslanie stanovuje zakladateľ podniku, majiteľ alebo strategický management, ktorý ho vytváral behom realizácie firmy. Poslanie spoločnosti určuje, *akým smerom bude prebiehať ďalší rozvoj podniku v budúcnosti*. Poslanie v oblasti podnikania ma inšpiratívny význam pre zamestnancov a určuje základný priestor pre podnikové aktivity. Formulácia poslania by mala byť jasná, zrozumiteľná, ľahko zapamätateľná, v súlade s vnútornými i vonkajšími pravidlami organizácie.

Pri stanovani poslania je dôležité vziať do úvahy päť kľúčových prvkov:

- *história organizácie,*
- *aktuálne preferencie managementu a vlastníkov,*
- *faktory vonkajšieho prostredia,*
- *zdroje firmy, ktoré umožňujú konkrétne vymedzenie poslania,*
- *vymedzenie účelu existencie firmy pri využití jej schopností.*

Pre vymedzenie poslania musí firma určiť štyri dimenzie trhu:

- *trhy,*
- *segmenty trhu,*
- *potreby zákazníka,*
- *produkty.*

Jakubíková (2008) uvádza, že poslanie by malo obsahovať odpovede na tieto otázky:

- *kto sú naši zákazníci,*
- *akú potrebu či pranie zákazníkov podnik uspokojuje a čo je jej cieľom,*
- *kde pôsobí,*
- *aká je „filozofia“ firmy,*
- *aké sú prednosti podniku a aká je ich konkurenčná výhoda,*
- *akými produktami uspokojí firma potreby a prania zákazníkov?*

Vízia

Ako tvrdí Matusiková (2014), vízia musí aktivizovať, spájať a predovšetkým inšpirovať zamestnanca k aktívnemu prístupu k riešeniu problémov súvisiacich s naplňovaním strategických cieľov organizácie.

Ako tvrdí Karlöf (2006), vízia poskytuje *informácie o stave firmy*, ktorý by mala dosiahnuť *za dobu 10-12 rokov*. Vízia nemôže byť len pranie alebo túžba, ale *výsledok rozpoznania vnútorného a vonkajšieho prostredia* spoločnosti. Vízia musí byť neľahkou ale dosiahnuteľnou výzvou. Vízia sleduje základný smer stanovený poslaním organizácie. Jedná sa o postup od obecného ku konkrétnemu. Najdôležitejším hľadiskom vízie je, že stimuluje *obstojnú prítomnosť, vyžaduje činnosti a zmeny*.

Matusiková (2014) ďalej uvádza, že by nemalo ísť len o rozsiahly dokument, väčšinu stačí niekoľko stručných hesiel, ktoré sú zapamätateľné a poskytnú dôvody existencie organizácie, pokúsia sa vytvoriť pocit spolupatričnosti zamestnancov s organizáciou prostredníctvom prepojenia ich poslania.

Jakubíková (2008) ďalej uvádza, že vízia dáva odpoveď na otázku, ako na tom bude podnik v budúcnosti. Vízia musí byť zreteľne *formulovaná, reálna a dobre komunikačná*. Vízia by mala byť po prečítaní zapamätateľná do piatich minút. Má tri základné ciele:

- *vyjasniť obecný smer,*
- *rýchlo a účinne zladovať úsilie mnohých ľudí,*
- *motivovať ľudí k vykročeniu správnym smerom.*

Sila vízie spočíva v tom, že je pre všetkých členov organizácie spoločná. Podstatné je, aby vrcholoví manažéri víziu nielen vytvorili a schválili, ale tiež, aby v ňu verili. Vízia býva rozpracovaná do strategických cieľov, ktoré sú dielčimi prvkami umožňujúce dosiahnuť víziu a tým naplňovať aj poslanie organizácie.

Ciele

Podľa Lhotského (2010) stanovenie dlhodobých cieľov organizácie by malo nadväzovať na víziu. Pri strategickom plánovaní sa zvyčajne rozlišujú *strategické ciele* a *obecné ciele* firmy, ktoré vyplývajú z poslania a strategickej analýzy. Strategické ciele udávajú požadovaný záverečný stav, ku ktorému smeruje spracovaná vízia. Stanovuje sa pre niekoľko rozhodujúcich oblastí:

- *finančná výkonnosť organizácie,*
- *rast podniku,*
- *trh* (umiestnenie produktov, pozícia na tržnom segmentu, uspokojenie zákazníka),
- *výskum a vývoj, úroveň technológie a investícií,*
- *sociálna oblasť, kvalita zamestnancov a systém motivácie,*
- *implementácia informačných systémov, životné prostredie, a pod.*

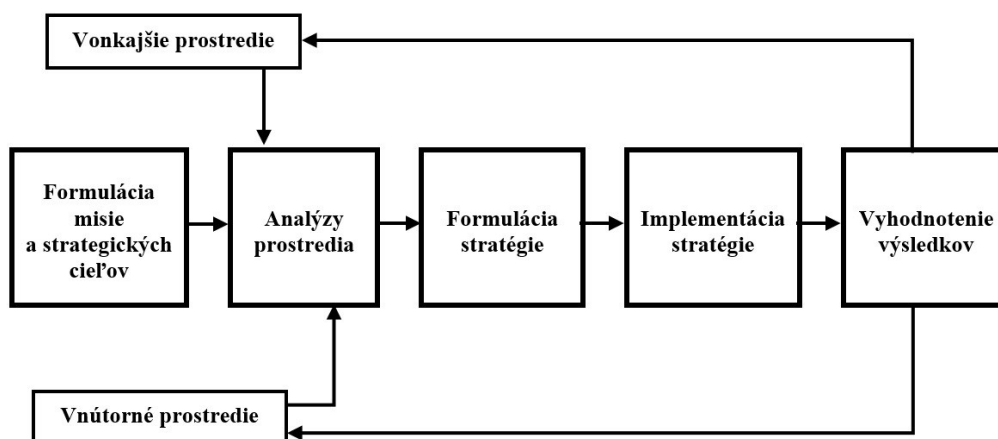
Ďalej Fotr (2012) uvádza, že ciele sú vždy orientované na výsledky a vyjadrujú zmenu, ktorú chceme uskutočniť. Ciele musia byť jasné a zrozumiteľné. Počet strategických cieľov musí byť čo najnižší a nemôžu byť medzi sebou závislé. Aby bol cieľ dobre definovaný musí byť tzv. SMART. Jednotlivé písmena akronymu, vyjadrujú požadované vlastnosti cieľov:

- *specific* (špecifický),
- *measurable* (merateľný),
- *acceptable* (akceptovateľný),
- *realistic* (realistický),
- *time framed* (časovo vymedzený).

2.1.1 Strategické plánovanie

Pri plánovaní a následnom úspešnom spracovaní podnikovej stratégie by sa nemalo zabúdať na základné princípy strategického myslenia ako uvádza aj Matusiková (2014):

1. *princíp variantnosti stratégií* – spracovanie stratégie musí byť vo viacerých variantoch, tak aby bolo možné reagovať na určité zmeny a predišlo sa tzv. „strategickému prekvapeniu“,
2. *princíp permanentnosti* – stanovením stratégie strategické riadenie nekončí, ale naopak, musí sa neustále monitorovať a jej vývoj podľa potreby spravovať tak, aby bola čo najviac aktuálna,
3. *princíp celosvetového systémového prístupu* – stratégia musí vychádzať predovšetkým z dôkladnej znalosti vonkajšieho prostredia organizácie, keďže celý svet je stále viacej vzájomne prepojený,
4. *princíp tvorivého prístupu* – len inovujúca organizácia má možnosť uspieť v stále sa meniacich tržných podmienkach,
5. *princíp interdisciplinarity* – pri spracovaní stratégie je nutné využívať informácie zo všetkých vedných odborov,
6. *princíp vedomia práce s rizikom* – strategické rozhodnutia sú spojené s vysokým rizikom, je nutné si neustále uvedomovať, že poznané riziko je menšie ako nepoznané,
7. *princíp koncentrácie zdrojov* – dôležité je vedieť pracovať so zdrojmi, pretože ak manažéri nie sú v tomto smere schopní, dochádza k plytvaniu zdrojov a organizácia prichádza o konkurenčnú výhodu,
8. *princíp vedomia práce s časom* – je potrebné sústrediť sa na optimálne využitie času podľa základných kritérií time managementu,
9. *princíp agregovaného myslenia* – tvorcovia stratégie sa musia sústrediť na podstatné fakty a nezaoberať sa nepodstatnými detailmi,
10. *princíp spätne viazaného myslenia* – nie je možné prejsť k ďalšej etape strategického rozhodovania, bez toho aby bola vykonaná kontrola a prípadná korekcia predchádzajúceho kroku.



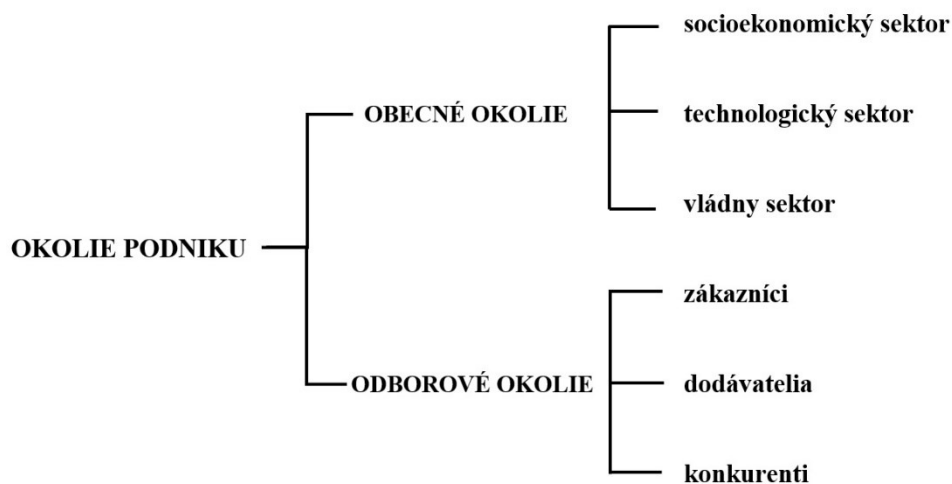
Obr. 2.2 Proces strategického plánovania

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Vochozky, Mulače a kolektívu (2012)

2.2 Strategická analýza

Ako uvádza Sedláčková (2006) úlohou strategickej analýzy je *poskytnúť podklady pre formuláciu podnikovej stratégie*. Strategická analýza má za úlohu *nájsť súvislosť medzi podnikom a jeho okolím* (Obr. 2.3). Jej najvýznamnejším cieľom je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré môžu pravdepodobne v budúcnosti nastať. K tomu je nutná strategická predvídavosť založená na tvorivom prístupe strategického myslenia. Strategická analýza *obsahuje rôzne analytické techniky* využívané i pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku, zahrňujúcim makro okolie, odvetvie, konkurenčné sily, trh, konkurentov a zdrojovým potenciálom podniku.

Cieľom strategickej analýzy je *identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relevantné faktory*, o ktorých možno predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie podniku. Veľmi dôležité je posúdiť vzájomné vzťahy a súvislosti, ktoré medzi faktormi existujú. Tento krok je potom základom pre posúdenie vhodnosti súčasnej stratégie, či rozhodnutí o voľbe novej stratégie. Vychádza sa pritom nutne z odhadov budúcich trendov a javov, ktoré môžu v priebehu strategického obdobia nastať. Je preto nutné snažiť sa čo najkvalifikovanejšie analyzovať existujúce trendy, získať informácie umožňujúce odhaliť základy budúceho vývoja, oddeliť krátkodobé javy od javov dlhodobej povahy. *S využitím týchto poznatkov možno určiť faktory, ktoré stratégiu podniku ovplyvňujú a kvantifikovať ich očakávaný vývoj a vplyv na podnik.*



Obr. 2.3 Členenie okolia podniku podľa Jaucha a Gluecka
 Zdroj: vlastné spracovanie podľa Keřkovského (2006, str. 43)

Analýza okolia

V dnešnom svete, ktorý je charakteristický svojím rýchlym rozvojom a zmenami na poli vedy a techniky a sociálnych aspektov globalizácie je *nesmierne dôležité sa správne orientovať a vyhodnocovať situáciu v širokom poňatí* ako spomína vo svojej publikácii Sedláčková (2006). Analýza okolia sa sústreďuje na *faktory pôsobiace v okolí podniku* (Obr. 2.4). Teda na *makroekonomické* a *mikroekonomické* trendy, skúmané v priebehu času a určenie ich budúcej prognózy.



Obr. 2.4 Okolie podniku
 Zdroj: vlastné spracovanie podľa Sedláčkovej a Buchty (2006, str. 13)

2.3 Analýza vonkajšieho prostredia

Sedláčková (2006) ďalej uvádza, že analýza vonkajšieho prostredia sa zameriava na *faktory, ktoré pôsobia v makro a v mikroekonomickom okolí podniku* a ovplyvňujú nejakým spôsobom strategické postavenie firmy. Analýza okolia podniku by mala mať čo *najširší*

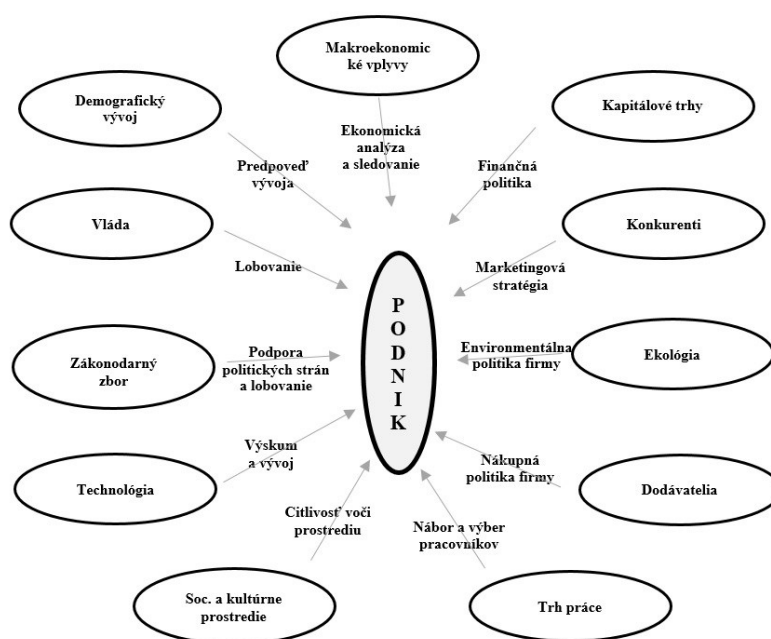
rozsah, pretože dnešný svet je veľmi prepojený, hlavne z hľadiska informačných technológií, komunikácie, infraštruktúry a ďalších.

Lednický (2006) tvrdí, že medzi hlavné segmenty makro okolia patria:

- *geografický segment,*
- *sociálny segment,*
- *demografický segment,*
- *politický a právny segment,*
- *ekonomický segment,*
- *technologický segment,*
- *ekologický segment,*
- *kultúrne historický segment.*

Základným cieľom tejto analýzy, ako uvádza Hill (2013), je *identifikovať strategické príležitosti a hrozby* v rámci prostredia organizácie, ktoré budú mať vplyv na poslanie firmy. Sú tri rôzne, ale vzájomne previazané prostredia, ktoré by mali byť posudzované pri vykonávaní externej analýzy:

- *priemyslové prostredie, v ktorom firma pôsobí,*
- *národné prostredie,*
- *širšie sociálno-ekonomické prostredie.*



Obr. 2.5 Vplyvy prostredia

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Vochozky, Muláče a kol. (2012)

Na Obr. 2.5 sú znázornené vplyvy prostredia. Zákazníci, konkurenti, ľudské zdroje a dodávatelia patria medzi tzv. *priame faktory* vonkajšieho prostredia. Medzi *nepriame* faktory patria organizácie, ktoré nejakým spôsobom môžu priamo ovplyvňovať firmu, alebo nepriamo jej pracovné sily. Taktiež tu patria faktory, ktoré môžu nepriamo ovplyvniť klímu, v ktorej podnik funguje. Táto klíma ovplyvňuje hlavné faktory ekonomické, kultúrne, sociálne, legislatívne, politické, internacionálne a technologické. Všetky tieto faktory sú utvárané bez závislostí na firme, predovšetkým nepriame faktory je ťažko ovplyvniť firmou. Preto sa dá vonkajšie prostredie charakterizovať ako nestále a rizikové. Riziko je treba minimalizovať, aby bolo možné jednoduchšie a úspešnejšie dosahovať podnikateľské ciele.

Lednický (2006) ďalej tvrdí, že k najznámejšej metóde hodnotenia vplyvov vonkajších faktorov na podnik patrí napr. *PEST analýza*, *metóda „4C“* alebo *analýza konkurencie*.

2.3.1 PEST ANALÝZA

Ako ďalej uvádza Sedláčková (2006), v PEST analýze sú vplyvy vonkajšieho okolia delené do štyroch základných skupín:

- *politické a legislatívne faktory* – pre firmy môžu znamenať tak ako príležitosti, tak aj ohrozenie. Vďaka existencii zákonov, právnych noriem, vyhlášok a nariadení je vymedzený priestor pre podnikanie a upravené aj samotné podnikanie.
- *ekonomické faktory* – faktory plynúce z ekonomickej podstaty, charakterizované a ovplyvnené stavom ekonomiky a vývojom makroekonomických trendov. Medzi faktormi sú vytvorené vzájomné väzby a len s ťažkosťami je možné prezentovať ich oddelene. Pomocou finančnej analýzy, ktorá je súčasťou analýzy zdrojov podniku možno stanoviť dopady jednotlivých faktorov.
- *sociálne a demografické faktory* – sú spojené s obyvateľstvom a ich štruktúrou. Starnutím populácie je tvorený väčší priestor pre rozvoj oblastí ako je napr. starostlivosť o zdravie seniorov.
- *technologické faktory* – aby nedochádzalo k zaostávaniu firmy je vhodná ich aktívna inovačná činnosť. K tomu je potrebné, aby v rámci firmy dochádzalo k výmene informácií o technologických i technických zmenách v okolí. Práve predvídavosť vo vývoji technologických trendov môže byť zásadný bod úspešnosti firmy.

Grasseová (2010) spomína, že PEST analýza bola vytvorená v 60. rokoch, kedy bol kladený dôraz na monitorovanie obchodného prostredia. Postupom času sa súčasťou tejto analýzy stal aj segment legislatívny a ekologický (environmentálny) a začala sa používať pod rôznymi názvami, napr. *STEPLE*, *STLEPTE*, a pod. Avšak najviac sa ujal akronym *PESTLE*.

Jednotlivé bežné užívané faktory týchto dielčích faktorov sú vymenované na Obr. 2.6 PESTLE analýza.

Analýza politického prostredia	Analýza ekonomického prostredia
<ul style="list-style-type: none"> • právny rámec vymáhania plnenia zmlúv • obchodné regulačné opatrenia a tarify • ochrana duševného vlastníctva • stabilita vlády (politická strana u moci) atď. 	<ul style="list-style-type: none"> • typ ekonomického systému v krajine, v ktorej firma prevádzkuje svoju činnosť • miera inflácie, úroková sadzba, HDP • kvalita infraštruktúry • dostupnosť a formy úveru • mzdové náklady atď.
Analýza sociálneho prostredia	Analýza technologického prostredia
<ul style="list-style-type: none"> • demografické pomery • školstvo, kultúra • postoje a trávenie voľného času • životná úroveň • miera nezamestnanosti atď. 	<ul style="list-style-type: none"> • úroveň technologického rozvoja • vplyv technológií na produktovú ponuku • vplyv na štruktúru nákladov a štruktúru hodnotového reťazca • podpora vlády v oblasti výskumu atď.
Analýza environmentálneho prostredia	Analýza legislatívneho prostredia
<ul style="list-style-type: none"> • objem produktových pevných odpadov • spotreba energie • recyklácia • globálne environmentálne hrozby • emisie skleníkových plynov atď. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>antimonopóľne zákonodárstvo</u> • cenové regulačné opatrenie • zdanenie (daňové sadzby) • mzdová legislatíva • týždenný fond pracovnej doby • požiadavky na označovanie výrobkov atď.

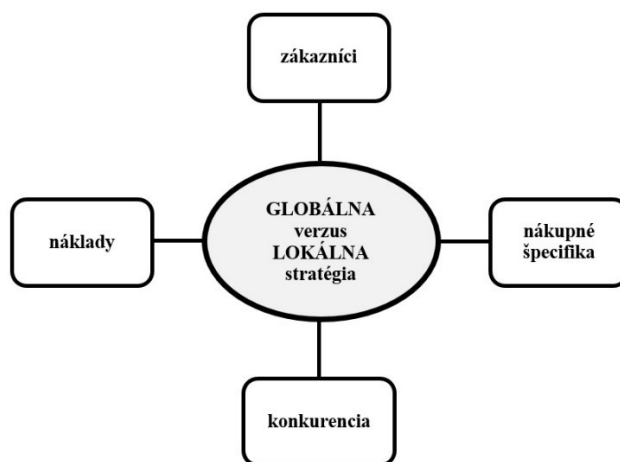
Obr. 2.6 PESTLE analýza

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplana a Nortona (2010, str. 60)

2.3.2 METODA 4C

Ako uvádza Sedláčková (2006) metódou 4C možno priamo nadviazať na výsledky PEST analýzy, pretože skúma:

- *customers* = *zákazníkov*,
- *country* = *záujmové regióny, špecifiká zeme*,
- *costs* = *náklady*,
- *competitors* = *konkurenciu* (Obr. 2.7).



Obr. 2.7 Metóda 4C

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Sedláčkovej (2006, str. 25)

Bélohlávek (2006) vo svojej publikácii opisuje tieto štyri faktory takto:

Customer – zákazníci

Zákazníci v niektorých odvetviach na rôznych trhoch začínajú čím ďalej viac prejavovať podobný spotrebiteľský záujem. Rozpoznanie takýchto situácií umožňuje globálne podnikajúcim firmám voľiť medzi jednotným globálnym a diferencovaným lokálnym prístupom.

Country – národné špecifiká

Národné špecifiká sa môžu prejavovať v colných prirážkach, ochranárskej politike, rozdielnych štandardoch a odlišných kultúrnych normách.

Costs – náklady

Výrobné a marketingové náklady vytvárajú tlak na výkony a šandardizáciu, ktorých výhodnosť sa prejavuje pri globálnej pôsobnosti. Výmenné kurzy alebo rozdiely v cene pracovnej sily môžu prinášať úspory pri pôsobení v niektorých krajinách.

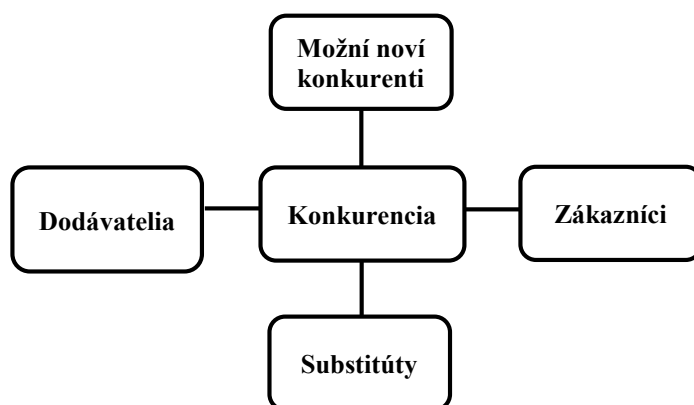
Competitors – konkurencia

Konkurencia je čím ďalej viac globálnejšia a tlak pôsobí aj na regionálne podniky. Tie môžu zase s ohľadom na špecifiká s úspechom vzdorovať globálnym stratégiám.

2.3.3 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL

Ako uvádza Jakubíková (2013) správanie podniku nie je určené len *konkurenciou*, ale tiež *odberateľmi, dodávateľmi, substitútmi a potenciálnymi konkurentami*. Tieto faktory sú zahrnuté v modeli, ktorý je uvedený na Obr. 2.8 a sú to:

- *hrozba vstupu konkurencie,*
- *súperenie existujúcich firiem,*
- *hrozba vzniku substitútov,*
- *vyjednávanie dodávateľov,*
- *vyjednávanie odberateľov.*



Obr. 2.8 Porterov model piatich síl

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Fotra, Vacíka a kol. (2012, str. 41)

Bělohávek (2006) tvrdí, že spoločnosť by mala ovplyvňovať týchto päť síl strategickými ťahmi a *posilňovať svoju pozíciu*. Ďalším využitím tejto analýzy je možnosť vybrať vhodnú stratégiu skôr, ako konkurenti rozpoznejú posun a zmenu rovnováhy v prostredí.

Konkurenčné sily môžu byť ovplyvnené nemalým počtom rôznych prvkov. Ako napr. ekonomika veľkého rozsahu, veľké kapitálové vstupy, prístup k distribučným kanálom, odlíšenie know-how, a iné.

Sila dodávateľov môže byť ovplyvnená vysokými nákladmi pre zemne dodávateľa, silou image dodávateľa, nezákonné dohody medzi dodávateľmi, koncentrácia dodávateľov, a pod.

Vplyv na *silu odberateľov* má koncentrácia odberateľov, existencia alternatívnych zdrojov zásobovania, náklady sú tvorené výrazne materiálom, pravdepodobnosť spätnej integrácie.

Hrozba zo strany náhradných výrobkov vyvoláva v organizáciách a hlavne v ich manažéroch, potrebu zaujímať sa o konkurenčné produkty. Manažéri by sa mali informovať, či substitúty neposkytujú vyššiu kvalitu a ako sú tieto konkurenčné výrobky dostupné

zákazníkom. Niektoré organizácie sa snažia riziko substitučných výrobkov znižovať prostredníctvom pridanej služby alebo výrobkov k ich ponúkanému produktu.

Intenzita konkurencie v odvetví v podvedomí každej spoločnosti. Existujú niektoré faktory, ktoré ovplyvňujú intenzitu konkurencie: veľkosť a sila konkurentov, pomalý rast trhu, vysoké fixné náklady v odvetví, rozdielnosť konkurentov, vysoké náklady na opustenie odvetvia, výrobová homogénnosť, prebytok výrobných kapacít.

2.4 Analýza vnútorného prostredia

Grant (2010) uvádza, že interné prostredie organizácie zahŕňa *procesy*, ktoré prebiehajú *vnútri organizácie*. V internom prostredí existuje rada prepojených prvkov, ktoré na seba navzájom pôsobia a nadväzujú. Medzi tieto prvky sa radia *zamestnanci*, *vyhlášky*, *organizačná štruktúra* a *normy*. Medzi vnútropodnikové činnosti patrí výroba, výskum, vývoj, marketing, organizovanie, plánovanie, účtovníctvo, kontrola, image spoločnosti, rozhodovanie a pod. *Cieľom* analýzy vnútorného prostredia je *identifikovať špecifické zdroje a schopnosti firmy*. Prostredníctvom tejto analýzy sa definujú silné a slabé stránky podniku, ale tiež aj konkrétne prednosti, z ktorých plynie konkurenčná výhoda.

Medzi základné metódy možno zahrnúť napr. metódu *VRIO*, *finančnú analýzu*, či *metódu McKinsey's 7S*.

2.4.1 Zdroje organizácie

Ako uvádza Sedláčková a Buchta (2006) úlohou tejto analýzy je identifikovať strategicky významné zdroje a prednosti podniku ako zdroje konkurenčnej výhody. Dôležitý je výber kľúčových zdrojov a z funkčného hľadiska by sa mali dotýkať podnikových činností, ako sú výroba, výskum a vývoj, financie, marketing, ľudské zdroje a pod. Medzi štyri základné typy zdrojov patria:

Ľudské zdroje

Okrem počtu a štruktúry ľudských zdrojov sa pod ľudskými zdrojmi chápe aj motivácia zamestnancov a ich schopnosť sa adaptovať vo firemnom prostredí.

Hmotné zdroje

Medzi typické hmotné zdroje patria hlavne stroje, zariadenia, pozemky, budovy a dopravné prostriedky. Mimo základne charakteristiky ako je napr. počet či rozloha je dôležité

poznať tiež iné vlastnosti, ktoré ovplyvňujú konkurenčnú výhodu podniku. Patrí tu napr. technický stav zdrojov, spoľahlivosť alebo či je podnik umiestnený v blízkosti zákazníkov.

Nehmotné zdroje

Do týchto zdrojov je možné zaradiť rôzne patenty, licencie, know-how, ale tiež povest' podniku, jeho kontakty, všetky vzťahy ako so svojimi zákazníkmi, dodávateľmi ale aj rôznymi inštitúciami, ako sú úrady a banky. Nehmotným zdrojom je nutné venovať vysokú pozornosť, pretože často môže hodnota nehmotného majetku dosahovať vysokého podielu fixných aktív.

Finančné zdroje

Cieľom analýzy finančných zdrojov je určiť, ktoré sú nutné a ktoré môžu byť naopak potenciálom pre konkurenčnú výhodu. Finančné zdroje sú charakterizované vlastnými a cudzími zdrojmi.

Pri analýze zdrojov je dôležité brať v úvahu dve zásady. Za prvé, analýza zdrojov by sa mala zamerať na všetky zdroje, ktoré sú v podniku k dispozícii a nie len na zdroje, ktoré sú vo vlastníctve podniku a v právnom slova zmysle. Nezameriavať sa len na finančné aktíva, ale tiež na vzťahy so všetkými záujmovými skupinami. Za druhé, je dôležitá identifikácia takých zdrojov, ktoré pomáhajú vytvoriť a udržať konkurenčnú výhodu podniku a sú dôležité pre tvorbu strategických zámerov.

2.4.2 Metóda VRIO

Podľa Vychozky a Mulače (2012) možno zdroje organizácie rozdeliť nasledovne:

- *hmotné (fyzické) zdroje* – existujú informácie o ich stavu a štruktúre, patria sem stroje, budovy, suroviny, pozemky, výrobné plochy,
- *nehmotné zdroje* – ťažko identifikovateľné, merateľné, zrovnateľné, je ťažké hodnotiť ich vývoj, radia sa sem patenty, know-how, licencie,
- *ľudské zdroje* – je tu hmotná aj nehmotná zložka, počet, štruktúra, skúsenosti, zručnosti, sociálna klíma,
- *finančné zdroje* – kapitál, pohľadávky, riadenie záväzkov, rentabilita.

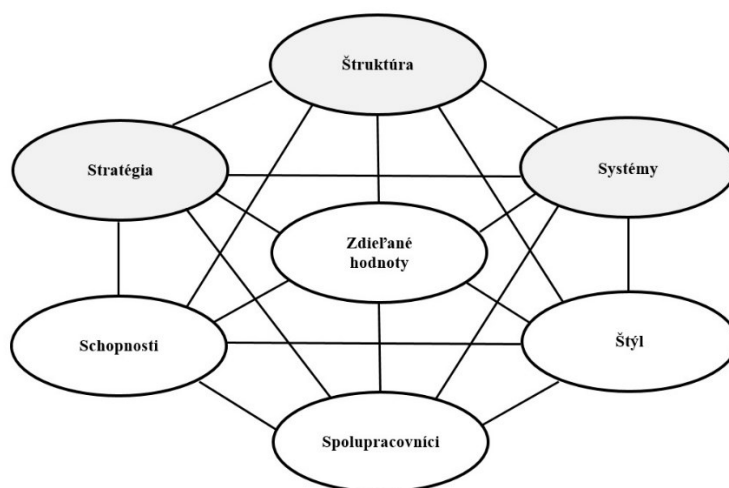
Jakubíková (2013) uvádza, že účinnosť týchto zdrojov je posudzovaná podľa nasledujúcich kritérií:

- *value* = hodnotnosť,
- *rareness* = vzácnosť,
- *imitability* = napodobenie,

- *organization* = schopnosť využiť tieto zdroje vo firme.

2.4.3 McKinsey's 7S

Mallya (2007) uvádza, že McKinseyho rámec 7S bol vyvinutý v neskorých 70. rokoch firmou McKinsey & Company. Opiera sa o komplexný vzťah medzi *stratégiami, štruktúrou, systémami, štýlmi, zručnosťami, zamestnancami a zdieľanými hodnotami*. V anglickom jazyku tieto slová začínajú na S a z tohto plynú názvy. 7S sú usporiadané a rozdelené na tzv. 4S mäkké prvky a 3S tvrdé prvky. Toto rozdelenie je znázornené na Obr. 2.9, kde tvrdé prvky majú sivú farbu a prvky mäkké sú biele.



Obr. 2.9 Prvky McKinsey's 7S

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Andrew Stags (2014)

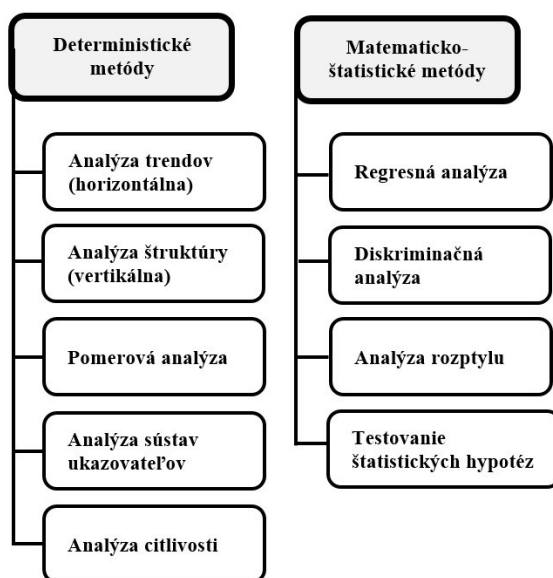
Ako ďalej uvádza Mallya (2007) *stratégia* vyjadruje to, ako organizácia dosahuje stanovené vízie a ako reaguje na príležitosti a hrozby vo svojom obore podnikania. *Štruktúrou* je chápaná obsahová a funkčná náplň organizačného usporiadania (vzťahy medzi podnikateľskými jednotkami, nadriadenosť, podriadenosť, atď.) *Systémy* sú každodenné procedúry, slúžiace k riadeniu každodenných aktivít v organizácii a môžu zahŕňať napr. komunikačné, inovačné, informačné a ďalšie systémy. *Spolupracovníci* sú ľudské zdroje organizácie a v tejto analýze sa tým tiež rozumie ich rozvoj a školenie, vzťahy medzi nimi, motivácia, správanie a pod. *Schopnosti* sú profesionálne znalosti a kompetencie, ktoré existujú v organizácii. *Štýl* je prístup managementu k riadeniu a tiež k riešeniu problému. Do zdieľaných hodnôt zaradujeme skutočnosti, princípy a idey rešpektované pracovníkmi a ďalšími skupinami, ktoré sú

zainteresované v úspešnom chodu firmy. *Zdieľané hodnoty* by mali byť vyjadrené tiež v misiách podniku.

2.4.4 Finančná analýza

Ako Dluhošová (2010) tvrdí pre hodnotenie finančnej situácie firmy býva používaná rada *pomerových* ukazovateľov. Zmyslom týchto ukazovateľov je zhodnotiť finančnú situáciu podniku a *stanoviť odporúčenia* pre ďalší vývoj. *Cieľom* tejto analýzy je *komplexné posúdenie úrovne súčasnej finančnej situácie* firmy, *zistenie jej prosperity*, *skvalitnenie rozhodovacích procesov*. Vo finančnej analýze sú ako zdroj dát používané finančné výkazy. Najčastejšie sa používajú výkazy finančného účtovníctva a výkazy vnútropodnikového účtovníctva. Údaje pre finančnú analýzu možno zahrnúť do nasledujúcich oblastí:

- *finančné informácie* – výkazy, burzové informácie, informácie o úrokových mierach,
- *kvantifikovateľné nefinančné informácie* – štatistiky, prospekty, spotrebné normy,
- *nekvantifikovateľné informácie* – správy vedúcich pracovníkov, komentáre manažérov, hodnotenie.



Obr. 2.10 Metódy finančnej analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Dluhošovej (2010)

Ďalej Dluhošová (2010) vo svojej publikácii poukazuje na základné členenie metód finančnej analýzy (Obr. 2.10). Základňou je využitie pomerových ukazovateľov. Ukazovatele

absolútne a rozdielové hrajú doplnkovú úlohu. To, aká je veľkosť absolútnych ukazovateľov závisí tiež na veľkosti firmy a ďalších faktoroch a nie je možné, použiť ich k medzipodnikovému porovnaniu. Ukazovatele je však vhodné zrovnat' v čase a to napr. rokoch, štvrťrokoch, mesiacoch.

Pomerové ukazovatele

Dluhošová (2010) uvádza, že finančné riadenie zachycuje zložité a protichodné procesy. Preto je vhodné systém pomerových ukazovateľov dekomponovať do niekoľkých základných oblastí pre lepšiu orientáciu. K základným oblastiam ukazovateľov finančnej analýzy sú *ukazovatele stability a zadlženosti, rentability, likvidity, aktivity*.

Ukazovatele finančnej stability a zadlženosti

Dluhošová (2010) ďalej spomína, že finančná analýza je charakterizovaná štruktúrou zdrojov pre financovanie. Túto oblasť je možné hodnotiť podľa analýzy vzťahov podnikových aktív a pasív. K najdôležitejším ukazovateľom je riadený *podiel vlastného kapitálu na aktívach*, u ktorého je žiadúci rastúci trend. Týmto ukazovateľom je charakterizovaná dlhodobá finančná stabilita a udávané, ako je firma schopná kryť majetok vlastnými zdrojmi a aká vysoká jej jej finančná samostatnosť. Zvyšovanie ukazovateľa znamená upevňovanie finančnej stability. Ako ďalšieho ukazovateľa je vhodné zmieniť ukazovateľa *krytia stálych aktív*. Je tu pomerový dlhodobý kapitál a stále aktíva. Čím sú oba ukazovatele vyššie, tým lepšia je finančná stabilita firmy. V optimálnej situácii by mala byť všetky stále aktíva kryté dlhodobým kapitálom. Ukazovateľ *celkovej zadlženosti* je predstavovaný ako pomer celkových dlhov k celkovým aktívam. Čím vyššia je hodnota ukazovateľa, tým vyššie je riziko veriteľov, alebo meria podiel veriteľov na celkovom kapitále. Význam ukazovateľa ocenia hlavne dlhodobí veritelia ako komerčné banky. U zadlžeností je žiadúci klesajúci trend.

Ukazovatele rentability

Rentabilitou je predstavovaná výnosnosť či miera zisku, ako ďalej spomína Dluhošová (2010). Základným kritériom je *rentabilita vloženého kapitálu*, ktorá je definovaná ako pomer zisku a vloženého kapitálu. Rozlišuje sa rentabilita aktív, rentabilita vlastného kapitálu a rentabilita dlhodobo investovaného kapitálu. V praxi sú používané modifikácie ukazovateľov líšiac sa podľa toho, či výpočet zahrňuje zisk pred daňami a úrokmi EBIT, zisk pred daňou EBT, zisk po zdanení EAT, či zisk zdanený ale zvýšený o nákladové úroky. *Rentabilita aktív* je považovaná za kľúčový ukazovateľ a dáva do pomeru EBIT s celkovými aktívami. Je tu

žiadaný rastúci trend. *Rentabilita dlhodobých zdrojov* vyjadruje efekt plynúci z dlhodobých investícií. Týmto ukazovateľom sa hodnotí význam dlhodobého investovania na základe určenia výnosnosti vlastného kapitálu, ktorý je spojený s dlhodobými zdrojmi a býva často používaný k medzipodnikovému zrovnaniu. Ukazovateľ *rentability vlastného kapitálu* vyjadruje výnosnosť vlastných zdrojov a ich zhodnoteniu v zisku. Rentabilita vlastného kapitálu je závislá na rentabilite celkového kapitálu a úrokovej miere cudzieho kapitálu.

Ukazovatele likvidity

Ako ďalej uvádza Dluhošová (2010) pod pojmom likvidita je vymedzená schopnosť firmy hradiť záväzky, získať dostatok prostriedkov pre financovanie platieb. Likvidita je určovaná tým ako rýchlo firma dokáže inkasovať pohľadávky, či ma predajné či nepredajné výrobky, či predáva svoje zásoby a iné. K hlavným ukazovateľom je radený *ukazovateľ celkovej likvidity*, kedy je pomerový objem obežných aktív s objemom krátkodobých záväzkov. Vhodná výška ukazovateľa by sa mala pohybovať v intervale od 1,5 do 2,5. Dôležité je zrovnanie výsledkov s podnikmi obdobnej činnosti. Slabina ukazovateľa spočíva na nemožnosti premeniť v krátkom čase všetky obežné aktíva na hotovosť, pretože zásoby môžu byť napríklad nepoužiteľné vo firme a zároveň ťažko predajné. Ukazovateľ je stavový, preto je vhodné posudzovať vývoj v čase. Nedostatky tohto ukazovateľa pomáha eliminovať pohotovú čiže bežnú likviditu, kedy sú pomerový obežné aktíva bez zásob s krátkodobými záväzkami. Hodnota ukazovateľa by mala naberať hodnôt 1,0 – 1,5, ale závisí tiež na činnosti podniku, odvetvia, firemnej stratégii a pod. Rast ukazovateľa by mal signalizovať zlepšenie finančnej a platobnej situácie firmy. Krátkodobo je významný tiež *ukazovateľ okamžitej likvidity*, kde sú pomerové len pohotovú platobné prostriedky a krátkodobé záväzky. Tento ukazovateľ je vcelku nestabilný a býva používaný skôr pre dokreslenie likvidity podniku.

Ukazovatele aktivity

Do tejto kategórie sú ako uvádza Dluhošová (2010) radené *ukazovatele* takzvané *relatívnej viazanosti kapitálu* v rôznych formách aktív. *Ukazovateľ rýchlosti obratu celkových aktív* meria intenzitu využitia celkového majetku firmy. Ukazovateľ býva používaný pre medzipodnikové porovnanie, a čím je väčší, tým efektívnejšie je vo firme využívaný majetok. Obrátenou hodnotou ukazovateľa je vyjadrená doba obratu, ktorá udáva za ako dlho dôjde k obratu majetku vo vzťahu k tržbám firmy. Čím kratšia doba obratu vyjde, tým je to pre firmu lepšie.

2.5 SWOT analýza

Ako uvádza Hill (2013) medzi metódy, ktoré analyzujú zároveň *interné a externé prostriedky* radíme *SWOT analýzu, BCG maticu, SPACE analýzu, Hofferovú maticu, maticu GE* a ďalšie.

Vochozka (2012) vo svojej publikácii tvrdí, že SWOT analýza býva používaná ako základný nástroj *pre vytvorenie firemnej stratégie*. Túto analýzu je možné využiť samostatne ako nástroj tvorby stratégie či ako sumarizáciu poznatkov z vykonaných analýz. Podľa kvality vstupných dát je možné odhadnúť kvalitu výstupu analýzy. Zdroje dát by nemali byť tvorené len rozhovorom s jednou osobou z firmy, alebo s viacerými subjektmi, ako sú zamestnanci, dodávatelia, zákazníci a partneri.

Rovnako ako je tomu u PEST analýzy i tu sa jedná o akronym. Jedná sa o skratky anglických slov:

- *strenghts* = silné stránky firmy,
- *weaknesses* = slabé stránky firmy,
- *opportunities* = príležitosti pre firmu,
- *threats* = hrozba pre firmu.

Jakubíková (2013) uvádza, že *silné stránky* sú skutočnosťami, ktoré zákazníkom i firme prinášajú výhody a *slabé stránky* zaznamenávajú tie veci, ktoré firma robí zle, prípadne tie, v ktorých si vedú lepšie ostatné firmy. *Príležitosti* sú tie skutočnosťami, ktoré môžu zvýšiť dopyt, či môžu priniesť firme úspech a lepšie uspokojiť zákazníkov. *Hrozby* sú skutočnosťami, udalosťami a trendy, ktoré naopak môžu znížiť dopyt, prípadne zapríčiniť nespokojnosť zákazníkov.

Cieľom tejto analýzy nie je len vymenovanie potenciálnych hrozieb, príležitostí, silných a slabých stránok, ale hlboká analýza, ktorá poskytne užitočné poznatky.

Grasseová (2012) spomína, že vytvorené alternatívy stratégií môžu byť využité ako podklad pre stanovenie strategických cieľov alebo vízií. Ďalej tiež pre identifikáciu oblastí, ktoré sú pre organizáciu kritické, teda oblasti s vysokým počtom dôležitých slabých stránok a rizík s vysokou úrovňou. Ak je však tvorba SWOT analýzy zakončená zostavením len štyroch zoznamov (silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby), išlo o zbytočnú prácu, keďže sa so zistenými výsledkami ďalej nebude pracovať.

Tvorba matice SWOT

Ako uvádza Grasseová (2010) v tejto fáze sú podstatné dva kroky:
Zaznamenávanie faktorov so strategickým významom

Ako prvá činnosť pri tvorbe SWOT matice je zaznamenanie silných a slabých stránok s vysokou dôležitosťou a príležitosti a hrozieb s vysokou hodnotou, ktoré majú strategický význam.

Vnútorne faktory Vonkajšie faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. 3. atď.	Silné stránky (S) 1. 2. 3. atď.
	Príležitosti (O) 1. 2. 3. atď.	WO stratégia „hľadania“ Prekonanie slabých stránok využitím príležitostí.
	WT stratégia „vyhýbania“ Minimalizácia slabých stránok a vyhnutie sa hrozbám.	ST stratégia „konfrontácie“ Využitie silných stránok k odvráteniu ohrozenia.

Obr. 2.11 Matica SWOT

Zdroj: vlastné spracované podľa Grasseovej (2008, str. 299)

Generovanie alternatívnych stratégií

Generovanie alternatívnych stratégií sa zakladá na kombinovaní silných a slabých stránok so zistením hrozieb a príležitostí. Dochádza k vytvoreniu štyroch alternatívnych stratégií, čo je základným dôvodom vytvorenia SWOT matice (Obr. 2.11):

- *WO stratégia* – stratégia hľadania,
- *SO stratégia* – stratégia využitia,
- *WT stratégia* – stratégia vyhýbania,
- *ST stratégia* – stratégia konfrontácie.

2.6 Formulácia stratégie

Po strategickej analýze a identifikovaní silných a slabých stránok môžeme pristúpiť k formulácii stratégie. Podľa Mallya (2007) je formulácia stratégie *proces*, pri ktorom *management vytvára a volí stratégie podniku*. Tento proces obsahuje aj tvorbu všetkých potrebných komponentov pre riadenie podniku, ktoré umožňujú organizácii aby smerovala do zvoleného cieľa.

Fotr (2012) udáva význam jednotlivých stratégií:

- *SO – stratégia MAXI-MAXI* – v stratégii je možné uplatniť silné stránky pri využívaní príležitostí. Je ale treba rešpektovať možný vplyv slabých stránok a hrozieb, ktoré by mohli byť dopredu ošetrené. Táto stratégia

poskytuje aktivity, ako že pre rast firmy je vhodné použiť lacnejšie cudzie zdroje, likvidáciu konkurencie, nepúšťanie nových firiem na trh.

- *WO – stratégia MINI-MAXI* – táto stratégia je zameraná na rozvoj a musí tu dôjsť predovšetkým k zlepšeniu slabých stránok firmy a využitiu príležitostí. Pre elimináciu slabých stránok býva používaná stratégia Joint Venture, ktorú je možné realizovať v situácii, kedy má vo firme dôjsť ku zvýšeniu tržieb v nových segmentoch trhu, využitiu outsourcingu, plánovania a riadenia kvality.
- *ST – stratégia MAXI-MINI* – aktivita zameraná na využitie silných stránok a vyhnutie sa či obmedzeniu vplyvu hrozieb. Ak je stratégia vhodne spracovaná, môže viesť k posilneniu konkurenčnej pozície firmy na trhu. V podniku je možné zamerať sa na aktivity ako eliminácia kurzových strát a tržieb v cudzej mene znížením prevádzkových nákladov, možnosť zvýšenia kapacity výroby pomocou outsourcingu a investovania do ekologických projektov vlastným kapitálom.
- *WT – stratégia MINI-MINI* – defenzívna stratégia, pri ktorej je treba redukovať slabé stránky a vyhýbať sa hrozbám. Medzi známe defenzívne stratégie je radený návrh na likvidáciu. Do náplne stratégie je možno zahrnúť zníženie objemu výroby a zvýšenie kvality subdodáviek aktiváciou, redefinovať ciele v pláne, previesť operatívne zmeny v pláne.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE

Pre účely tejto diplomovej práce bola zvolená firma, ktorej spoločníci si nepravajú, aby sa zverejnil jej skutočný názov. Budeme jej teda hovoriť spoločnosť **LIBOOM, s. r. o.**

Táto spoločnosť sídli v Bratislave. Ide o slovenskú firmu, ktorá sa snaží rozšíriť aj do zahraničia. Založili ju dvaja spoločníci **1. apríla 2014**, ktorí neručia svojim nesplateným vkladom, ale každý do výšky 2 500,- EUR. Základný kapitál bol 30 000,- EUR. Názov spoločnosti vznikol na základe už existujúcej zaregistrovanej domény. Logo firmy je stručné a výstižné, je zároveň názvom spoločnosti.

Predmetom činnosti je predaj mobilných telefónov, puzdier a mobilného príslušenstva, kde patria batérie, nabíjačky, handsfree, dátové káble, ochranné fólie, ochranné sklá, adaptéry, pamäťové karty, dotykové perá, stojany a iné doplnky.

Spoločnosť má v súčasnosti 9 prevádzok. V nasledujúcom zozname sú zoradené podľa mesta v poradí, ako nasledovalo ich otvorenie a je vyznačená najlepšia a zároveň najhoršia prevádzka v súčasnej dobe:

1. LIBOOM, s. r. o., TRNAVA,
2. LIBOOM, s. r. o., MARTIN,
3. LIBOOM, s. r. o., BRATISLAVA,
4. LIBOOM, s. r. o., NITRA - **najlepšia**,
5. LIBOOM, s. r. o., SKALICA,
6. LIBOOM, s. r. o., ŽILINA,
7. LIBOOM, s. r. o., BREZNO,
8. LIBOOM, s. r. o., KOPŘIVNICA - **najhoršia**,
9. LIBOOM, s. r. o., ŠAĽA.

V roku 2014 boli založené prvé štyri prevádzky a v roku 2015 zvyšných päť. V tomto roku sa chcú zamerať na otváranie nových pobočiek, rozširovanie do Českej republiky.

V súčasnosti má daná spoločnosť 20 zamestnancov. Z toho 18 predstavuje zamestnancov priamo na prevádzkach, na každej dvaja. Ďalším zamestnancom je jeden zo spoločníkov, ktorý otvára nové pobočky, nakupuje tovar a rieši prípadné vzniknuté problémy. Ten druhý sa angažoval len v prípade vkladu do spoločnosti. A posledným je manažér spoločnosti, ktorý sa venuje hlavne školeniam zamestnancov, učí a podporuje ich v predaji.

Spoločnosť má v pláne v budúcnosti otvoriť čo najviac úspešných prevádzok a byť tým lepšia ako jej konkurencia. Nebráni sa otvoriť viac pobočiek v ČR, či sa začať rozširovať do Rakúska a Nemecka.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA V KONKRÉTNÝCH PODMIENKACH FIRMY

Pre formuláciu vhodnej stratégie pre spoločnosť LIBOOM, s. r. o. je nutné vykonať analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia. V tejto kapitole práce budú aplikované niektoré vybrané metódy spomenuté v teoretickej časti tejto práce. Najskôr bude analýza zameraná na vonkajšie prostredie spoločnosti prostredníctvom PEST analýzy a 4C. Potom bude nasledovať analýza vnútorných zdrojov a bude vykonaná finančná analýza spoločnosti za dva roky existencie spoločnosti.

4.1 PEST analýza

Podstatou PEST analýzy, ako nerozdielnej súčasti strategického managementu, je vyhodnotiť, ktoré z vonkajších faktorov daný podnik ovplyvňujú, aké môžu mať účinky a tiež aké sú pre podnik dôležité do budúcnosti.

Politické a legislatívne faktory

Spoločnosť LIBOOM s. r. o., podnikajúca zatiaľ na území Slovenskej a Českej republiky, sa musí riadiť zákonmi, nariadeniami vlády, rôznymi vyhláškami a ďalšími právnymi normami, ktorými firma na jednotlivých územiach podlieha.

Z členstva ČR a SR v Európskej únii vyplýva, že sú dané krajiny ovplyvnené aj právnym systémom EÚ.

Právne predpisy, vyhlášky aj zákony prechádzajú často novelizáciou, ktorá je úzko spojená práve s ďalším faktorom politicko-právneho prostredia, ktorým je politická situácia danej zeme. Práve vláda pripravuje zmeny v zákonoch a daňových systémoch, a či budú navrhované zmeny schválené závisí aj na stabilite vlády.

Za posledných 10 rokov nebol žiadny z premiérov v Českej republike vo svojej funkcii po celé volebné obdobie. Veľká nestabilita môže viesť napr. k nedôvere zahraničných investorov. Na Slovensku je vláda stabilnejšia, predseda vlády sa drží na svojom mieste už druhé volebné obdobie za sebou.

Ekonomické faktory

Z hľadiska ekonomiky je podnikateľské prostredie tvorené nielen makroekonomickými faktormi, ale tak isto aj situáciou finančného sektoru, ktorý určuje prístup podniku ku kapitálu.

Medzi základné makroekonomické faktory patrí hlavne miera inflácie a nezamestnanosti, tempo rastu domáceho hrubého produktu (HDP), výška úrokových sadzieb, vývoj kurzu, ako aj priemerná mzda. Vývoj niektorých ukazovateľov je možné vidieť v Tab. 4.1.

Rok/ukazovateľ	Slovenská republika		Česká republika	
	2014	2015	2014	2015
Vývoj HDP v %	2,6	2,8	2,0	4,2
Miera inflácie v %	-0,1	1	0,4	0,3
CZK/EUR	27,533	27,283	27,533	27,283

Tab. 4.1 Vývoj DPH, miery inflácie a kurzu
Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z EuroEkonomá a ČNB

V roku 2015 hrubý domáci produkt vzrástol, ako aj na Slovensku, tak aj v Českej republike, oproti predchádzajúcemu roku. V ČR bol nárast podstatne vyšší, nakoľko sa zdvojnásobil. Podľa prognózy MFSR v roku 2016 predstavuje HDP na Slovensku hodnotu 3,4 % a v roku 2017 sa má znížiť na hodnotu 3,2 %. Po tomto roku sa predpokladajú výkyvy o 0,3 % striedavo nahor a nadol. Podľa prognózy ČNB HDP v ČR za rok 2016 predstavuje hodnotu 2,7 %, zníženie skoro o celé 2 %. V roku 2017 je predpokladaný nárast na 3,0 %.

Miera inflácie v SR vzrástla o 1,1 %. V roku 2016 a 2017 sa očakáva jej zníženie na 0,7 % a 0,5%. Po tomto roku má hodnota miery inflácie rásť do roku 2020. V Českej republike sa v roku 2015 miera inflácie znížila o 0,1 %. Od roku 2016 sa má, podľa prognózy ČNB, miera inflácie začať zvyšovať.

Tým, že sa Česká národná banka (ČNB) rozhodla držať politiku slabšej koruny až do polovice roka 2017, nemôžeme očakávať výrazné zmeny v kurze. Hoci to ekonómovia kritizujú, exportéri to oceňujú. Avšak spoločnosť LIBOOM, to nijak zvlášť priaznivo ani nepriaznivo neovplyvňuje, podľa informácii, poskytnutých priamo od spoločníka firmy.

Ďalej je dôležitý vývoj daňových sadzieb, ktorý je zobrazený v tabuľke 4.2. Môžeme vidieť, že za dva roky došlo k zmene len v Českej republike, a to v zníženej sadzbe DPH, kde pribudla sadzba 15 %. Táto sadzba pribudla v roku 2015 dovtedy platili sadzby len 21 % a 10 %, ktoré boli v platnosti od roku 2013.

Sadzba DPH sa na Slovensku v histórii menila niekoľkokrát, naposledy v roku 2011. Vtedy došlo k zvýšeniu sadzby z 19 % na súčasných 20 %. V minulosti dochádzalo aj k zmenám zníženej sadzby dane. Počas rokov menila výšku, ale bolo aj obdobie kedy sa neuplatňovala vôbec. Tieto zmeny však spoločnosť LIBOOM neovplyvnili, keďže sa to neuskutočnilo v období jej existencie.

Rok/ukazovateľ	Slovenská republika		Česká republika	
	2014	2015	2014	2015
Základná sadzba DPH v %	20	20	21	21
Znížená sadzba DPH v %	10	10	10	10 a 15

Tab. 4.2 Vývoj DPH 2014-2015 v SR a ČR
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa internetových zdrojov

Okrem DPH sa podniku týka aj daň z príjmu právnických a fyzických osôb, ktoré sa za jej existencie nemenila. Ďalej tiež odvody sociálneho a zdravotného poistenia za zamestnancov, spotrebná daň, daň z nehnuteľnosti a pod.

Sociálne a demografické faktory

Medzi dôležité faktory patrí miera nezamestnanosti a priemerná mzda. Vývoj týchto ukazovateľov je zobrazený v tabuľke 4.3. Miera nezamestnanosti v oboch štátoch o niečo klesla. V Slovenskej republike je však vyššia. Môže to byť menšou výhodou, pre podniky, ktoré majú vyššiu fluktuáciu, nemusia sa báť, že nenájdu kandidátov na dané miesto. Spoločnosť LIBOOM, však problém s fluktuáciou zatiaľ nemá.

Priemerná mzda sa v roku 2015 oproti roku 2014 zvýšila opäť v oboch rokoch. Hodnota priemernej mzdy v Českej republike je prepočítaná vždy aktuálnym kurzom v danom roku (kurz z Tab. 4.3), aby bola ľahšie porovnateľná. Hoci je priemerná mzda na území Českej republiky líši čiastkou okolo 100 EUR oproti priemernej mzde na Slovensku, s minimálnou mzdou je to naopak. Na Slovensku je priemerná mzda vyššia ako v ČR.

V roku 2015 bola na Slovensku minimálna mzda 380 EUR, kedy sa zvýšila o 28 EUR oproti roku 2014, kedy predstavovala hodnotu 352 EUR. V predchádzajúcich rokoch bol nárast minimálnej mzdy každoročne približne o 10 EUR. V Českej republike je minimálna mzda o podstatne nižšia. V roku 2014 v prepočte predstavovala hodnotu 308,72 EUR a v roku 2015

sa navýšila na 337,21 EUR. Ako je zrejmé v roku 2015 minimálna mzda v ČR nedosahovala ani úroveň minimálnej mzdy na Slovensku v roku 2014.

V súčasnosti (rok 2016) je minimálna mzda na Slovensku 405 EUR a v Českej republike, po prepočte aktuálnym kurzom (27.029), 366,27 EUR, kedy navýšením prekročila minimálnu mzdu, ktorá bola na Slovensku v roku 2014. Avšak rozdiel medzi minimálnou mzdou na Slovensku a v Českej republike je 38,73 EUR, čo je pre tých čo žijú len z minimálnej mzdy podstatne veľká čiastka.

Rok/ukazovateľ	Slovenská republika		Česká republika	
	2014	2015	2014	2015
Miera nezamestnanosti v %	12,3	12	6,1	5,0
Priemerná mzda v EUR	837	853,7	932,91	970

Tab. 4.3 Vývoj vybraných makroekonomických ukazovateľov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa internetových zdrojov

Vzdelanosť a gramotnosť v oboch krajinách vzrastá a klesá počet ľudí s odborným vzdelaním na stredných školách. S tým je tiež spojený nárast využívania IT technológií a médií. Práve vplyv médií a s tým spojená reklama je v súčasnej dobe naozaj veľký a preto je dobré zamerať sa na propagáciu firmy a ich mena pomocou kvalitnej reklamy a médií a dostať sa tak do podvedomia spotrebiteľov. V súčasnosti je najviac propagovaným médium, sociálna sieť, Facebook.

Technologické faktory

Management spoločnosti musí neustále sledovať trendy v nových produktoch a technológiách, aby mohol včas reagovať. V obore kde pôsobí spoločnosť LIBOOM dochádza stále k technologickým pokrokom, čo sa týka mobilných telefónov.

Za posledné roky pokročila úroveň telefónov, a toho čo všetko „dokážu“, razantne dopredu. Na zdokonaľovaní vedci stále pracujú a predhávajú sa, kto príde s väčším „boomom“.

V záujme spoločnosti je získať novinky skôr ako konkurencia, byť tak rýchlejší a získať na svoju stranu nepochakávajúcich zákazníkov.

4.2 Metóda 4C

Pomocou metódy 4C je analyzované vonkajšie prostredie spoločnosti LIBOOM s. r. o. Zameriava sa na faktory ako sú zákazníci, náklady, národné špecifiká a konkurencia danej spoločnosti.

Customer – zákazníci

U zákazníka sú najdôležitejším aspektom jeho požiadavky. Bez požiadavkou a potrieb by neboli zákazníci a bez zákazníkov nemôže existovať obchod. Čím je ich viac, tým viac podnik prosperuje.

Spoločnosť LIBOOM je zameraná na zákazníkov vo veku od 18-65 rokov. Pričom sa v jednotlivých etapách života menia ich požiadavky. Mladšia generácia žije internetom, vedia čo je „IN“ a chcú každú novinku, zatiaľ čo staršia generácia je verná staršej osvedčenej technológii a tej novej sa nedokáže a v niektorých prípadoch ani nechce prispôbiť. Preto má spoločnosť LIBOOM široký sortiment, ktorý ocenia všetky generácie.

To, čo zákazníkov spája je hlavne cena a rýchla dostupnosť požadovaného sortimentu. Preto je daná spoločnosť otvorená všetkým novinkám, ktoré ocenia mladí a v súčasnosti už aj generácia detí. Spoločnosť LIBOOM sa snaží prispôbiť cenu, aby mala z predaja zisk a v očiach zákazníka bola lepšia ako konkurencia. Pri porovnaní Českej republiky a Slovenska je práve vnímanie ceny zákazníkmi, to čím sa dané trhy líšia. Na základe získaných interných informácií je zrejmé, že to, čo spoločnosť LIBOOM predáva na Slovensku v EUR, by za takú cenu v prepočte na CZK ťažko predal v Čechách. V porovnaní s konkurenciou by na trhu dlho nevydržala. Preto sa LIBOOM, nakoľko má už aj jednu prevádzku v ČR, snaží prispôbiť ceny jednotlivým trhom, aby bola spokojnosť ako na strane zákazníkov, tak aj na strane spoločnosti.

Častejšie ako mobilné telefóny zákazníci menia puzdrá a ostatné príslušenstvo k danému sortimentu. Pre predajcu je to len plus, keď môže zákazníkovi ponúknuť aj komplementárne výrobky k danému tovaru. Zákazníci uprednostnia predajňu, kde si môžu kúpiť všetko a nemusia strácať čas pri hľadaní požadovaného komplementárneho výrobku v inej konkurenčnej predajni, v tejto uponáhľanej dobe.

Aby sa vyhovelo čo najviac potrebám zákazníka a dôkazom toho, že je spoločnosť LIBOOM zameraná na čo najširší okruh zákazníkov svedčí fakt, že okrem kamenných predajní má aj e-shop, kde si môžu dané výrobky kúpiť hneď. Nie všetci zákazníci musia tovar vidieť fyzicky a preferujú radšej nákup online.

Country – národné špecifiká

Od roku 2004 je Slovensko členom EÚ a ČR taktiež, spoločnosť LIBOOM má jednoduchšie národné špecifiká. Obe krajiny patria do colnej únie EÚ, ktorá predstavuje jednotný obchodný priestor. Colná únia zrušila clá na vnútorných hraniciach a zaviedla jednotný systém zdaňovania pri dovoze a následne boli zrušené hraničné kontroly na vnútorných hraniciach. Neplatitelia DPH musia platiť pri dovoze daň, avšak v prípade platcov DPH, čo je prípad LIBOOM s. r. o., daň neodvádzajú, až pri predaji. Daň v tomto prípade odvádzajú štátu, kde sa predaj uskutočnil. Pri nákupe mobilov z tretích krajín sa musí zo zákona daň odvádzať a tiež je nutné platiť colné poplatky. Práve kvôli týmto podmienkam spoločnosť LIBOOM preferuje nakupovanie tovaru z krajín EÚ. Medzi krajiny nákupu patrí Slovensko, Česká republika a Poľsko.

Costs – náklady

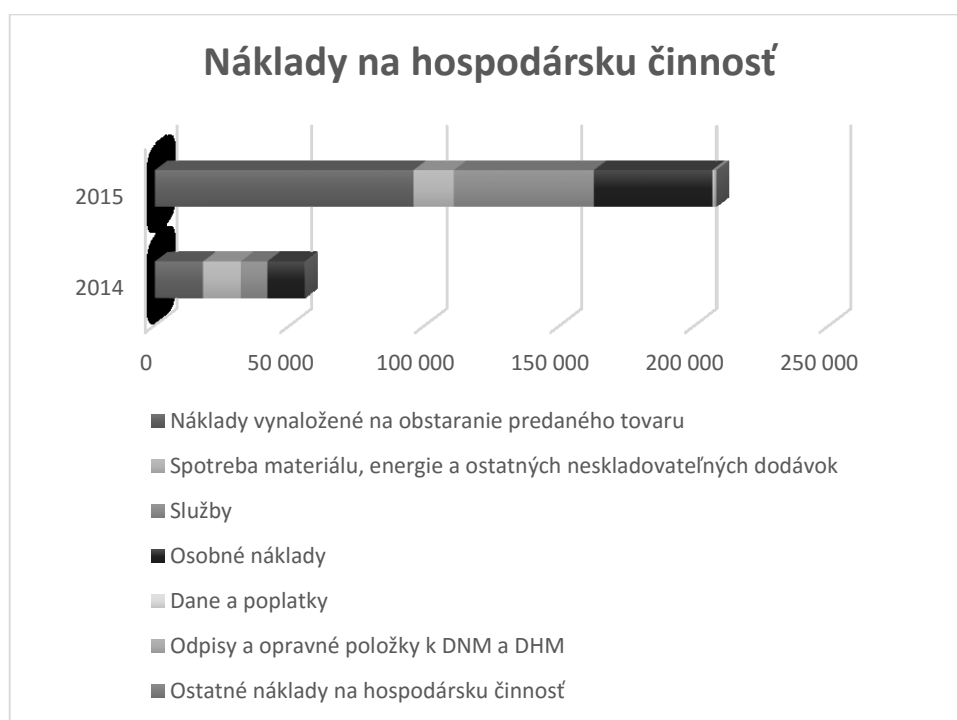
Dôležitým aspektom pri tvorení stratégie sú náklady, pretože sa prejavujú v konečnej cene poskytovaného sortimentu. Prvú časť nákladov predstavujú fixné náklady, ktoré zahŕňujú zamestnanecké výdaje (mzdové náklady, zákonné zdravotné a sociálne poistenie) a nájom jednotlivých predajní. Ďalšiu časť predstavujú náklady variabilné, ktoré môžu ovplyvniť výber dodávateľov, ktorí nám v prípade dlhšej spolupráce môžu poskytnúť výhodný rabat. Ďalšiu skupinu nákladov predstavujú finančné náklady (úroky z úverov, kurzové rozdiely).

	2014	2015
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	17 823	95 726
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	13 978	14 939
Služby	9 824	51 849
Osobné náklady	14004	44 007
Dane a poplatky	50	320
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	0	949
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0	265
NÁKLADY NA HOSPODÁRSKU ČINNOSŤ	55 679	208 055
Nákladové úroky	0	207
Kurzové straty	46	8
Ostatné náklady na finančnú činnosť	344	819
NÁKLADY NA FINANČNÚ ČINNOSŤ	390	1034
NÁKLADY SPOLU	56 069	209 089

Tab. 4.4 Náklady spoločnosti LIBOOM s. r. o. v EUR
Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtových záznamov LIBOOM s. r. o.

Spoločnosť LIBOOM, za dva roky svojej existencie, nevynaložila žiadne náklady na mimoriadnu činnosť. Nasledujúca Tab. 4.4 zobrazuje všetky vynaložené náklady v EUR spoločnosti LIBOOM. Celkové náklady firmy sa v roku 2015 oproti roku 2014 skoro 4-násobili. Náklady ako z hospodárskej tak aj z finančnej činnosti sa v stávajúcom roku oproti predchádzajúcemu zvýšili. Jedine náklady vynaložené na kurzové straty, dane a poplatky sa oproti predchádzajúcemu roku znížili. Čo je možno pripisovať vzniku spoločnosti LIBOOM v roku 2014, kedy musel platiť rôzne poplatky pri vzniku a založení.

Náklady z finančnej činnosti sú oproti nákladom z hospodárskej činnosti minimálne. Ako zobrazuje Graf 4.1 Náklady na hospodársku činnosť, najväčšiu časť nákladov predstavujú náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru. Čo je pri novovzniknutej spoločnosti a jej rozvoju pochopiteľné. V roku 2015 sa náklady na obstaranie ako aj náklady na služby zvýšili viac ako 5-násobne oproti roku 2014. Aj náklady na osobné náklady sa v roku 2015 podstatne zvýšili oproti roku 2014. Zvýšili sa viac ako 3-násobne. Spôsobené to bolo otváraním stále nových pobočiek a tým aj pribúdaním počtu zamestnancov.



Graf 4.1 Náklady na hospodársku činnosť

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtových záznamov LIBOOM s. r. o.

Competitors – konkurencia

Spoločnosť LIBOOM má veľkú konkurenciu v oblasti predaja mobilných telefónov a ich príslušenstva. Na slovenskom ako aj českom trhu má zmapovanú konkurenciu, na koľko začala svoje pôsobenie v Slovenskej republika a chce sa začať rozrastať aj na území Českej republiky. V nasledujúcej Tab. 4.5 sú zoradení podstatní slovenskí aj českí konkurenti od najväčšieho, v počte otvorených prevádzok na Slovensku:

Predajňa	počet prevádzok	
	SR	ČR
DIGITALL	30	0
MOBILONLINE	25	0
DATES MOBILE	16	4
DOBRÉ MOBILY	10	5
CORADIA	0	15
GT MOBIL	0	12
MOBIL POHOTOVOST	0	12

Tab. 4.5 Podstatní konkurenti spoločnosti LIBOOM s. r. o.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných informácií

Spoločnosti uvedené v Tab. 4.5, DIGITALL, MOBILONLINE, DATES MOBILE a DOBRÉ MOBILY, sú konkurentmi LIBOOM s. r. o., prevažne na slovenskom trhu, keďže ide o slovenské spoločnosti. Je nutné zmieniť aj konkurentov pôsobiacich na českom trhu, CORADIA, GT MOBIL a MOBIL POHOTOVOST, nakoľko má spoločnosť LIBOOM v Českej republike otvorenú predajňu a plánuje sa začať rozrastať aj tu. Hnacou silou v tomto pláne sú spoločnosti DATES MOBILE a DOBRE MOBILY, ktoré patria k mladšej slovenskej konkurencii a môžu sa už pýšiť počtom najviac otvorených pobočiek v Českej republike.

Všetky spoločnosti ako aj spoločnosť LIBOOM sa pýšia poskytovaním kvalitných služieb, odborným a profesionálnym prístupom. Sú partnermi renomovaných spoločností Microsoft, Samsung, Sony Ericson, LG, HTC, Nokia, Motorola, Huawei a pod.

Okrem predaja mobilných telefónov, puzdier a mobilného príslušenstva, ktorým sa zaoberá spoločnosť LIBOOM, majú jeho konkurenti v ponuke aj GPS navigácie, či tablety. Slovenskí konkurenti tiež umožňujú výmenu starého mobilného telefónu za nový výhodným protiúctom. Popríklad len vykúpenie nepotrebných starých telefónov.

Značka spoločnosti DIGITALL vznikla zmenou značky J&Mobil pôsobiacej na trhu viac ako 10 rokov. Neustálou zmenou a prispôbovaním sa aktuálnym požiadavkám zákazníka sa snažia priniesť stále kvalitnejšie služby. Spoločnosť má 30 prevádzok na Slovensku, čo ho robí najväčším konkurentom v počte otvorených prevádzok. Cieľom spoločnosti je dlhodobý spokojný zákazník.

Spoločnosť MOBILONLINE, ktorá funguje na trhu od roku 2001, je konkurentom pôsobiacim na slovenskom trhu najdlhšie. V súčasnosti prevádzkujú 25 pobočiek na Slovensku. Dlhoročné odborné skúsenosti dopĺňajú rýchlym a kvalitným servisom a službami. Jednou z ich hlavných priorít je dôveryhodnosť a transparentnosť. Práve zodpovedný prozákaznícky prístup im zabezpečil v rámci celého Slovenska popredné miesto v predaji a servise mobilných telefónov a príslušenstva.

DATES MOBILE je spoločnosť pôsobiaca na trhu od roku 2009. Ich moderné predajne, či dizajnové nadčasové kiosky je možné nájsť v 16 obchodných centrách na Slovensku a 4 predajne má aj v Českej republike. Spoločnosť sa snaží vyjsť v ústrety svojim zákazníkom, preto ceny v e-shope sú totožnými s cenami vo všetkých kamenných predajniach. Dobíjajú aj kredit od všetkých operátorov.

Spoločnosť DOBRE MOBILY, založená v roku 2009, každoročne rastie a rozširujú sieť predajní nielen na Slovensku ale aj v Českej republike. V súčasnosti má 15 kamenných predajní. Ponúkajú výkup telefónu formou protiúčtu. To znamená, že starý telefón vymenia za nový s doplatkom rozdielu v cene.

CORADIA je spoločnosť pôsobiaca na trhu od roku 2002. Viac ako 10 rokov ponúka najlepšie príslušenstvo pre mobilné telefóny. Od roku 2011 obohatila svoju ponuku aj o široký sortiment mobilných telefónov. Spolupracujú s najväčším dodávateľmi značkového príslušenstva v Česku, preto sa pýšia tým, že môžu ponúknuť tú najlepšiu kvalitu. V súčasnosti má CORADIA 15 prevádzok.

GT MOBIL sú na českom trhu jednotkou v predaji príslušenstva pre mobilné telefóny a tablety. Zároveň sa stali víťazom v pozitívnom prístupe k svojim zákazníkom a riešení ich potrieb a reklamačných úkonov. Spoločnosť pôsobí v 12 obchodných centrách po celej Českej republike a neustále rastú a prinášajú svojim zákazníkom stále viac nových produktov a inovatívnych technológií.

MOBIL POHOTOVOST je sieťou predajní a servisných centier s viac ako 16 ročnou históriou. Je výnimočnou kombináciou služieb, ktorá umožňuje ich zákazníkom tovar nielen kúpiť ale zároveň aj predáť a tým docieľiť unikátne ceny za nový prístroj. Zaoberá sa tiež

opravou telefónov väčšiny značiek, ktoré je možné zakúpiť na českom trhu. Majú 12 predajní s moderným designom v Českej republike.

4.3 Zdroje organizácie

Analýza vnútorných zdrojov organizácie zisťuje aké zdroje má podnik k dispozícii. Všetky zdroje sa môžu stať pre firmu konkurenčnou výhodou.

Ludské zdroje

Prijímanie zamestnancov má na starosti manažér spoločnosti, ktorý je zároveň personalistom a ich „leadrom“. Rozhoduje o tom, ktorý zamestnanec prejde pohovorom, splňuje požiadavky na danú pozíciu a následne ich zaškoľuje, podporuje a predovšetkým motivuje, aby boli vo svojej práci čo najlepší a zároveň veľkým prínosom pre spoločnosť.

Výber zamestnancov začína na stránke profesie, kde zverejnia oznam. Po týždni si vyberú uchádzačov, na základe poslaných životopisov a zavolajú si ich na osobný pohovor. Nie však všetkých, len tých ktorí splňajú ich predpoklady. Väčšinou ide o 6-10 ľudí. Každý si dáva o sebe obraz na základe životopisu, preto nie je pre personalistu zaujímavý človek, ktorý si tam uverejní len minimum informácií.

Na pohovore sa predstavujú najskôr uchádzači, potom personalista predstaví firmu, podmienky a špecifiká danej pracovnej pozície. Následne je priestor na otázky zo strany uchádzača, ale aj zo strany personalistu, či ich daná ponuka oslovila. Potom nasleduje rozhodnutie o prijatí, či neprijatí daných uchádzačov.

Čo sa týka odmeňovania, každý zamestnanec má fixný plat. Okrem toho má aj variabilnú zložku. Na každej pobočke je určený limit na deň. Keď daný limit (ktorý sa odvíja od denných nákladov na nájom, zamestnanca, režijné náklady a platu iných pracovníkov) prekročia dostávajú percenta z tržby. Taktiež sa zapájajú do rôznych súťaží v rámci pobočiek. Niekedy súťažia o hotovosť, niekedy o telefón alebo iné darčeky.

Spoločnosť LIBOOM sa riadi mottom: „Jeden spokojný zamestnanec urobí viac ako dvaja nespokojní.“ V danej spoločnosti preto nie je veľká fluktuácia zamestnancov.

Zamestnancov v danej spoločnosti je 20 a plánuje sa rozšírenie ich počtu, nakoľko spoločnosť LIBOOM plánuje otváranie stále nových pobočiek. V nasledujúcej Tab. 4.6 je súhrn pracovných pozícií a počet pracovníkov na tejto pozícií.

Pracovná pozícia	Počet zamestnancov
Spoločníci	1
Manažér/personalista	1
Obchodní asistenti	18

Tab. 4.6 Pracovné pozície

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných informácií LIBOOM s. r. o.

Hmotné zdroje

Spoločnosť LIBOOM vo vlastníctve 9 kioskov, umiestnených v obchodných centrách. Jeden z nich je možné vidieť na Obr.4.1. Ide o moderný kiosk, nakoľko je to posledná otvorená prevádzka. Každá prevádzka je vybavená kasou a laptopom. Spoločníci a manažér sú vybavení, okrem vlastného notebooku, firemnými autami Ford Focus. Okrem toho majú všetci zamestnanci vo vlastníctve firemné mobilné telefóny s operačným systémom Android, vybavené paušálom a neobmedzeným internetom.



Obr. 4.1 Predajňa spoločnosti LIBOOM

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtu spoločnosti na Facebooku

Dané kiosky, pôsobisko predaja, sú v tesnej blízkosti zákazníkov. Prevažne všetky sa nachádzajú v tých najväčších obchodných centrách.

Nehmotné zdroje

Spoločnosť využíva služby firmy Kros a. s., so sídlom v Žiline. Pre výpočet miezd využíva LIBOOM software OLYMP a účtovníctvo prevádzkuje v software OMEGA. Na účtovníctvo využívajú služby externých účtovníkov. Jednu majú na Slovensku a druhú

v Českej republike. K nehmotným zdrojom ďalej patria všetky kontakty so záujmovými stranami spoločnosti. Ako napríklad databáza 15 dodávateľov.

Finančné zdroje

Základné imanie spoločnosti je tvorené hodnotou 5 000 EUR. V roku 2014 bola celková zadlženosť spoločnosti 55,57 %. To znamená, že skoro polovicu tvorilo financovanie z vlastných zdrojov. V roku 2015 bola celková zadlženosť 271,38 %. Môže za to fakt, že v roku 2015 spoločnosť dosahovala stratu nie zisk. LIBOOM nie je schopná financovať sa z vlastných zdrojov. V roku 2015 si vzala bankový úver v hodnote 1 232 EUR a krátkodobé finančné výpomoci tvorili čiastku 4 999 EUR. Spoločnosť sa zadlžila hlavne kvôli otváraniu stále nových pobočiek, zvyšovaniu záväzkov, ktoré nestíhala hradiť.

4.4 Finančná analýza

Aplikácia finančnej analýzy spoločnosti LIBOOM, s. r. o. bude zameraná na pomerové ukazovatele:

- finančnej stability a zadlženosti,
- rentability,
- likvidity,
- aktivity.

Výpočty výsledkov finančnej analýzy sú zobrazené v Prílohe č. 3. Hodnoty potrebné k výpočtu sú čerpané z údajov účtovej závierky spoločnosti LIBOOM s. r. o., ktoré zobrazuje Príloha č. 1 Súvaha v rokoch 2014 – 2015 a Príloha č. 2 Výkaz zisku a strát v rokoch 2014 – 2015.

Ukazovatele finančnej stability a zadlženosti

Ukazovateľmi zadlženosti sa vyjadruje miera využívania cudzích zdrojov k financovaniu aktív. Celková zadlženosť predstavuje podiel celkových dlhov k celkovým aktívam. Celková zadlženosť spoločnosti LIBOOM sa zvýšila na 271,38 %, čím sa podstatne zvýšilo riziko pre veriteľov z dôvody vyššieho podielu cudzieho kapitálu. Na druhej strane pre spoločnosť je daný ukazovateľ lepší.

Podiel vlastného kapitálu na aktívoch, čiže koeficient samofinancovania charakterizuje dlhodobú finančnú stabilitu a udáva, do akej miery je schopný podnik kryť svoje prostriedky vlastnými zdrojmi a aká vysoká je jeho finančná samostatnosť. V roku 2015 koeficient

samofinancovania poklesol na -171,38 % oproti predchádzajúcemu roku, kedy bola jeho hodnota 44,28 %. Keďže došlo k takému značnému zníženiu spomínaného koeficientu, je možné tvrdiť, že daný podnik je finančne nestabilný.

Informáciu, či dlhové zaťaženie je únosné a koľkokrát zisk prevyšuje nákladové úroky nám podáva tretí ukazovateľ, úrokové krytie. V roku 2015, vďaka zápornému zisku bola dosiahnutá negatívna hodnota, vo výške -281,62, čo znamená, že si podnik nezarobil ani na zaplatenie svojich úrokov.

Z vypočítaných hodnôt uvedených v Tab. 4.7 je zrejmé, že podnik má veľký problém financovať sa z vlastných zdrojov. Na základe vysokej straty, nemá ani na zaplatenie svojich úrokov.

UKAZOVATELE FINANČNEJ STABILITY A ZADLŽENOSTI	2014	2015
Podiel vlastného kapitálu na aktívach	44,28%	-171,38%
Ukazovateľ celkovej zadlženosti	55,57%	271,38%
Úrokové krytie	-	-281,62

Tab. 4.7 Ukazovatele finančnej stability a zadlženosti
Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtových záznamov LIBOOM s. r. o.

Ukazovatele rentability

Pre účely analýzy rentability boli vybraté ukazovatele ROA, ROE a ROS. Pri všetkých troch ukazovateľoch bol použitý zisk EAT, čiže čistý zisk. Hodnoty jednotlivých ukazovateľov sú zobrazené v Tab. 4.8.

Ukazovatele rentability aktív a rentability tržieb sú v roku 2015 záporné, čo spôsobil fakt, že čitateľ, ktorý predstavuje EAT bol záporný, vzhľadom k strate v tom roku. Rentabilita vlastného kapitálu je kladnou, pretože strata je v podiele so záporným vlastným kapitálom, ktorého hodnota bola -52 596 EUR.

Ukazovateľ rentability aktív (ROA) vyjadruje výnosnosť vloženého kapitálu. V roku 2014 zisk na 1 EUR celkových aktív predstavuje 12 centov. Vzhľadom k strate v roku 2015 celkové aktíva zisk nepriniesli.

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) vyjadruje výnosnosť vloženého kapitálu akcionármi. Za rok 2014 aj 2015 nám vyšli kladné hodnoty. 1 EUR vlastného kapitálu prinieslo 27 centov za rok 2014 a 1,13 EUR za rok 2015.

Ukazovateľ rentability tržieb (ROS) vyjadruje zisk vo vzťahu k tržbám. V roku 2014 nám 1 EUR tržieb prinieslo zisk 3 centy, zatiaľ čo v roku 2015 stratu v hodnote 39 centov.

UKAZOVATELE RENTABILITY	2014	2015
Rentabilita aktív	0,12	-1,94
Rentabilita vlastného kapitálu	0,27	1,13
Rentabilita tržieb	0,03	-0,39

Tab. 4.5 Ukazovatele rentability

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtových záznamov LIBOOM s. r. o.

Ukazovatele likvidity

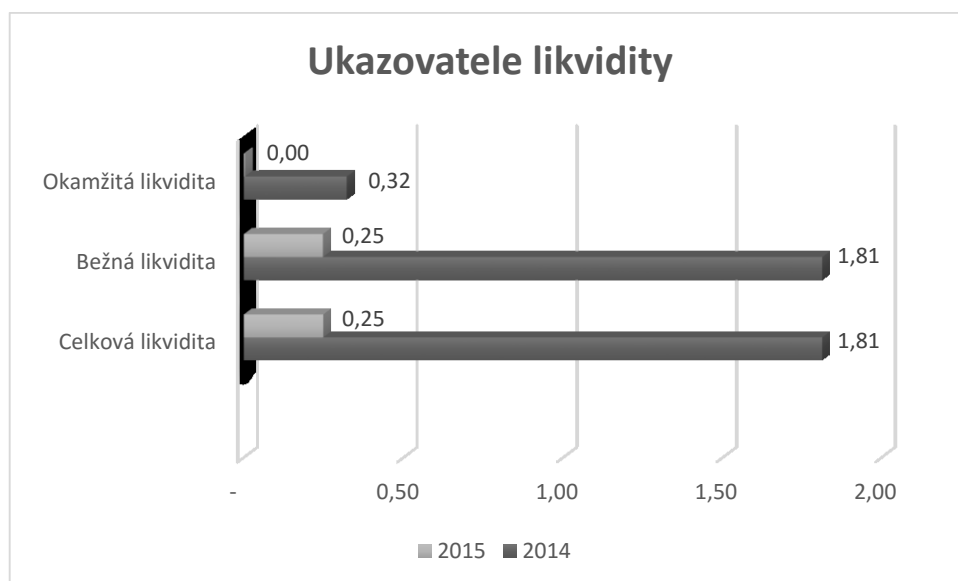
Ukazovatele likvidity charakterizujú schopnosť podniku uhradiť svoje záväzky. Vypočítané jednotlivé ukazovatele likvidity spoločnosti LIBOOM zobrazuje Graf 4.2.

V grafe je možné vidieť, že hodnota celkovej a pohotovej likvidity je na rovnakej úrovni za rok 2014 ako aj za rok 2015. Medziročný pokles bol o 1,56. V literatúre sa pohybuje výška celkovej likvidity v rozmedzí 1,5 do 2,5. V roku 2014 sa ešte do tohto rozmedzia zmestil s hodnotou 1,81. Bol schopný uhrádzať svoje záväzky. Avšak v roku 2015 podnik dosiahol hodnotu 0,25 čo je výrazne pod odporúčanou úrovňou. Na základe toho môžeme konštatovať, že podnik nie je schopný zachovať svoju platobnú schopnosť a uspokojiť svojich veriteľov, je nelikvidný.

Bežnou likviditou je vyjadrené to, že by nemali krátkodobé záväzky presiahnuť objem krátkodobých pohľadávok a finančného majetku. Rovnosť bežnej likvidity s celkovou likviditou je ovplyvnený faktom, že LIBOOM s. r. o. nie je výrobný podnik, takže zásoby sú minimálne. Vývoj v roku 2015 sa značne zhoršil a dosiahol úroveň tesne nad nulou. Podľa literatúry je doporučená hodnota od 1,0 do 1,5 čo v sledovanom podniku vzhľadom na hodnotu 0,25 môže znamenať, že LIBOOM s. r. o. môže mať problém s okamžitou likviditou.

Posledným ukazovateľom, najprísnejším, je okamžitá likvidita, na základe, ktorej je možné zhodnotiť, či je podnik schopný splatiť svoje záväzky, hneď, prostredníctvom peňazí na bankových účtoch a hotovosti. V roku 2014 bol podnik schopný splatiť svoje dlhy len z 30tich percent. V roku 2015 nie je schopný splatiť dlhy okamžite vôbec.

Hoci sa v roku 2015 navýšili pohľadávky o 6 008 EUR, čo zvýšilo hodnotu zásob, oproti roku 2014. V podniku došlo k zhoršeniu likvidity práve kvôli značnému nárastu krátkodobých záväzkov a to o 68 255 EUR.



Graf 4.2 Ukazovatele likvidity

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtových záznamov LIBOOM s. r. o.

Ukazovatele aktivity

Pomocou ukazovateľov aktivity sa meria efektívnosť využívania investovaných finančných prostriedkov a viazanosť jednotlivých zložiek kapitálu. K účelom tejto analýzy boli vybraté ukazovatele ako je obrátka celkových aktív, doba obratu zásob, doba obratu pohľadávok a doba obratu záväzkov (Tab. 4.9).

UKAZOVATELE AKTIVITY	2014	2015
Obrat celkových aktív	3,79	4,94
Doba obratu zásob (dní)	-	0,21
Doba obratu pohľadávok (dní)	78,01	44,54
Doba obratu záväzkov - krátkodobá (dní)	52,34	182,37
Doba obratu záväzkov - dlhodobá (dní)	0,35	0,58

Tab. 4.9 Ukazovatele aktivity

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtových záznamov LIBOOM s. r. o.

Prvý z uvedených ukazovateľov v tabuľke nám udáva, koľkokrát sa obrátia aktíva za jeden rok. Obrat celkových aktív môžeme hodnotiť v roku 2015 pozitívne v porovnaní s rokom 2014, pretože aktíva sa obrátia 4,94-krát. V každom roku je prekročená minimálna doporučená hodnota 1, v roku 2014 skoro štyrikrát a v roku 2015 takmer päťkrát.

Doba obratu zásob nám vyjadruje ako sú zásoby viazané na dobu spotreby, alebo predaja. Čím nižšia hodnota vyjde, tým je to pozitívnejšie. Hodnota v roku 2014 bola nulová a v roku 2015 bola pod jedným dňom.

Doba obratu pohľadávok by mala mať klesajúci trend. Čo daná spoločnosť podľa údajov z tabuľky 4.9 splňuje. Ukazovateľ doby obratu pohľadávok sa znížil zo 78,01 dní na 44,54 dní, čo je pre spoločnosť pozitívne, pretože došlo k zlepšeniu dodržiavania splatnosti pohľadávok.

Posledným ukazovateľom je doba obratu záväzkov, kde rozlišujeme podiel krátkodobých a dlhodobých záväzkov, násobených 360, k tržbám. Doba obratu krátkodobých záväzkov sa výrazne zhoršila. Z 52,34 dní v roku 2014 sa doba obratu zvýšila na 182,37 dní. Približne pol roka trvá podniku splatenie krátkodobých záväzkov. Platobná morálka podniku sa značne zhoršila. Doba obratu dlhodobých záväzkov je držaná stále pod jedným dňom.

Podľa literatúry tu platí pravidlo solventnosti. Doba obratu pohľadávok je nižšia ako doba obratu záväzkov. V tomto prípade má firma 137,83 dní, v roku 2015, na prácu s peniazmi, dokiaľ bude musieť vyplatiť svoje záväzky.

5 VYHODNOTENIE ANALÝZY, NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Súčasťou tejto kapitoly je ďalší krok strategickej analýzy a to vyhodnotenie. Na základe výsledkov jednotlivých analýz zo štvrtej kapitoly, z informácií od vedenia spoločnosti a z verejne dostupných informácií je zostavená analýza SWOT. Táto analýza zahŕňa najdôležitejšie silné a slabé stránky spoločnosti, ktoré vychádzajú z vnútorného prostredia organizácie a najdôležitejšie príležitosti a hrozby, ktoré podnik prijíma z vonkajšieho prostredia. S väzbou na SWOT analýzu je vykonané celkové hodnotenie strategickej analýzy, čo je kľúčové pre navrhnutie opatrení a postupov, vďaka ktorým by došlo k zlepšeniu postavenia LIBOOM s. r. o. na trhu. Celkové zhodnotenie strategickej analýzy je východiskovým bodom pre navrhnutie ďalších opatrení, ktoré by mohli firme pomôcť zlepšiť svoje postavenie.

5.1 SWOT analýza

Najskôr budú identifikované silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby, ktorým bude následne priradená váha a bodové hodnotenie. Výslednú hodnotu váhy získame pomocou metódy párového porovnávania.

V každom kvadrante SWOT matice sú porovnávané postupne všetky faktory navzájom a je rozhodnuté, ktoré z nich majú pre podnik najväčší význam. Výpočet váh je zobrazený v Prílohe č. 4. Ďalším krokom sú na základe subjektívneho hodnotenia priradené jednotlivým faktorom body 1 – 5. U slabých stránok a hrozieb je číslo 5 najhoršou možnou variantou hodnotenia, zatiaľ čo u silných stránok a príležitostí je najlepšou možnou variantou hodnotenia. Nakoniec priradené body s váhami vynásobíme a po súčte výsledkov v každom kvadrante dostaneme jeho celkovú hodnotu.

Silné stránky

Každý podnikateľský subjekt disponuje silnými stránkami a je dobré, keď o nich vie a môže ich efektívne využívať k získaniu konkurenčnej výhody. V nasledujúcej Tab. 5.1 sú uvedené silné stránky, ktoré sú stanovené na základe výsledkov z analýz zo štvrtej kapitoly.

Ako je možné vidieť v Tab. 5.1 najsilnejšou stránkou spoločnosti LIBOOM je doba obratu pohľadávok, ktorá sa na základe zistených informácií v druhom roku pôsobenia danej firmy znížila o takmer 34 dní, čo predstavuje mesiac a pár dní. Zlepšil sa aj obrat celkových aktív, preto môžeme daný faktor taktiež zaradiť medzi silné stránky.

	SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	Body	Váha	Body*Váha
S1	Učiaci sa organizácia	4	0,083	0,333
S2	Nízka fluktuácia	4	0,028	0,111
S3	Motivovaní zamestnanci	5	0,139	0,694
S4	Ponuka komplementárnych výrobkov	5	0,139	0,694
S5	Doba obratu aktív	3	0,111	0,333
S6	Doba obratu pohľadávok	4	0,194	0,778
S7	Dobré vzťahy s dodávateľmi	3	0,222	0,667
S8	Rôzne súťaže	4	0,083	0,333
CELKOM				3,944

Tab. 5.1 Silné stránky spoločnosti LIBOOM s. r. o.

Medzi ďalšie najsilnejšie stránky spoločnosti patrí ponuka komplementárnych výrobkov k mobilným telefónom a taktiež motivovaní zamestnanci, čo je základ úspešnej firmy. Motivácia zamestnancov má vplyv aj na ďalšiu silnú stránku spoločnosti a to na fluktuáciu zamestnancov. V danej spoločnosti je veľmi nízka, preto boli danému faktoru pridelené až štyri body.

Spoločnosť LIBOOM sa zaraďuje medzi učiace sa organizácie. Svojich zamestnancov stále preškoľuje, aby vedeli dobre predávať a hlavne zákazníkom s ochotou pomôcť a poradiť, poprípade vysvetliť význam nových technológií.

Spoločnosti bolo medzi silné stránky priradené aj uskutočňovanie rôznych súťaží. Súťaže prebiehajú nielen na sociálnej sieti Facebook, určené zákazníkom ale sú uskutočňované aj medzi zamestnancami navzájom.

Okrem toho má aj dobré vzťahy s dodávateľmi. Príkladom je fakt, že na mobilné telefóny majú nastavenú ochranu skladu. Ide o to, že keď si spoločnosť kúpi mobilné telefóny na sklad a za mesiac sa mu nepodaria predať, dodávateľ mu vracia rozdiel v prípade, že mobilné telefóny za tú dobu zlacnú.

Slabé stránky

Slabé stránky sú veľkou príťažou v konkurenčných bojoch. Podnik by sa mal snažiť o ich odstránenie alebo aspoň o zmiernenie ich dopadu. Slabé stránky spoločnosti LIBOOM sú zobrazené v Tab. 5.2.

	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)	Body	Váha	Body*Váha
W1	Vysoká zadlženosť	4	0,267	1,067
W2	Platobná neschopnosť	5	0,267	1,333
W3	Problém s okamžitou likviditou	3	0,133	0,400
W4	Klesajúca rentabilita	3	0,267	0,800
W5	Rast krátkodobých záväzkov	5	0,067	0,333
CELKOM				3,933

Tab. 5.2 Slabé stránky spoločnosti LIBOOM s. r. o.

Medzi najslabšiu stránku spoločnosti, ktorej bol priradený najväčší počet bodov a aj najväčšia váha, je platobná neschopnosť, ktorá bola výsledkom finančnej analýzy. Ďalšou najslabšou stránkou je vysoká zadlženosť podniku, ktorá je spôsobená podstatným zvýšením krátkodobých záväzkov.

Na základe finančnej analýzy boli zistené podniku aj ďalšie slabé stránky. Problém je s okamžitou likviditou. Nie je schopný v prípade potreby uhradiť okamžite svoje krátkodobé záväzky. Problém je aj s klesajúcou rentabilitou spoločnosti. Zvýšila sa jej len rentabilita vlastného kapitálu. Rentabilita aktív a tržieb dosahuje mínusové hodnoty.

Príležitosti

V prípade chopenia sa a využitia príležitosti si spoločnosť môže zvýšiť dopyt a môže jej to priniesť úspech vo forme zvýšenia počtu verných zákazníkov. Preto by si možnosť príležitosti rozhodne nemala nechať ujst'. Príležitosti spoločnosti LIBOOM sú zobrazené v nasledujúcej Tab. 5.3.

	PRÍLEŽITOSTI (OPORTUNITIES)	Body	Váha	Body*Váha
O1	Rozšírenie sortimentu	3	0,143	0,429
O2	Optimalizácia prevádzok	5	0,238	1,190
O3	Možnosť výkupu telefónov	3	0,048	0,143
O4	Rast HDP	3	0,143	0,429
O5	Prehľadnosť a modernizácia e-shopu	4	0,190	0,762
O6	Rýchla dostupnosť noviniek	5	0,238	1,190
CELKOM				4,143

Tab. 5.3 Príležitosti spoločnosti LIBOOM s. r. o.

K najväčším príležitostiam, ktoré môžu spoločnosť pozitívne ovplyvniť a môže získať väčší počet zákazníkov, patrí optimalizácia prevádzok a rýchla dostupnosť noviniek. Čím rýchlejšie sa spoločnosť dozvie o novinkách a bude ich mať k dispozícii skôr ako konkurencia,

priláka väčší počet nadočkavých zákazníkov a zvýši si dopyt. Tiež by sa mala snažiť o optimalizáciu súčasných predajní/kioskov, či prostredníctvom modernizácie alebo rozšíreniu svojej ponuky.

Veľkou príležitosťou, aby nezaostávala za konkurenciou je poskytovanie „novej“ služby, výkupu starých telefónov s protiúctom, či bez neho. Pozitívny vplyv na predaj mobilných telefónov a zvýšenie dopytu by mohlo mať aj zvýšenie HDP v tomto roku.

Hrozby

Ohrozenia znamenajú pre podnik možné budúce komplikácie, znížiť dopyt či vyvolať nespokojnosť zákazníkov. Musí sa tak snažiť o skorú identifikáciu týchto hrozieb a odstrániť, čo najskôr ich príčiny, či sa zmierniť ich následky. Hrozby spoločnosti LIBOOM zobrazuje nasledujúca Tab. 5.4.

	HROZBY (THREATS)	Body	Váha	Body*Váha
T1	Narastajúca konkurencia	3	0,133	0,400
T2	Rozširovanie prevádzok	5	0,267	1,333
T3	Nižšie ceny konkurencie	4	0,200	0,800
T4	Finančná situácia podniku	4	0,333	1,333
T5	Stabilita vlády	2	0,067	0,133
CELKOM				4,000

Tab. 5.4 Hrozby spoločnosti LIBOOM s. r. o.

Veľkým ohrozením spoločnosti by bolo rozhodnutie pre rozširovanie svojich prevádzok, či už na území Slovenska alebo v Českej republike ako to mala v pláne. Pokiaľ sa jej nezlepší finančná situácia, je to veľké riziko, ktoré by mohlo znamenať krach spoločnosti.

V súčasnej dobe, nižšie ceny u konkurencie, hlavne v prípade konkurencie v Českej republike, predstavujú veľkú hrozbu. V Čechách musí spoločnosť prispôbovať svoje ceny konkurencii, čomu svedčí fakt, že práve prevádzka v ČR vykazuje zatiaľ najhoršie výsledky.

V Českej republike je problémom aj nestabilná vláda, preto je to ďalší z dôvodov, počkať s otváraním ďalších prevádzok na tomto území, aspoň do doby, kým bude daná spoločnosť vykazovať zisk.

Matica SWOT

Aby sme mohli na základe vykonanej SWOT analýzy určiť na akú stratégiu by sa mala firma zamerať, musíme zistiť celkovú hodnotu vnútorného prostredia (odpočítaním slabých

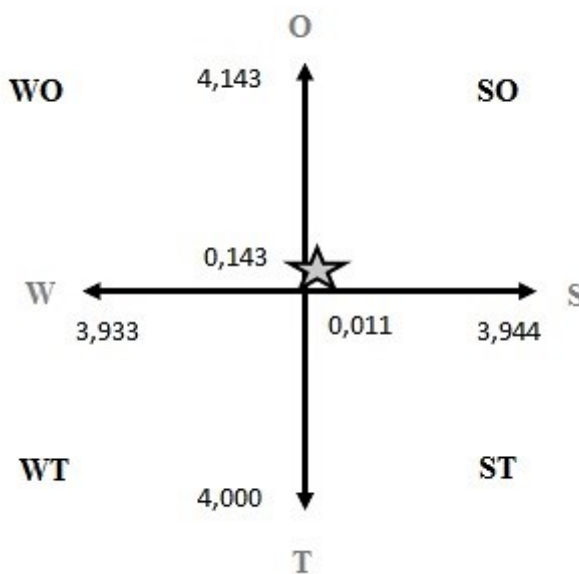
stránok od silných) a celkovú hodnotu vonkajšieho prostredia (odpočítaním hrozieb od príležitostí). Zistené výsledné hodnoty sa prevedú do SWOT matice, z ktorej je možné stanoviť štyri typy alternatívnych stratégií: WO, SO, WT a ST stratégie, ktoré sú vysvetlené v druhej kapitole tejto práce.

Výpočet:

$$\text{Silné stránky} - \text{Slabé stránky} = 3,944 - 3,933 = \mathbf{0,011}$$

$$\text{Príležitosti} - \text{Hrozby} = 4,143 - 4,000 = \mathbf{0,143}$$

Po nanesení vypočítaných hodnôt do matice, môžeme na obrázku 5.1 pozorovať, že aj keď s minimálnym rozdielom, tak silné stránky prevažujú nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Doporučenou stratégiou sa na základe týchto výsledkov stáva stratégia SO – stratégia využitia.



Obr. 5.1 Matica SWOT

5.2 Návrhy a odporúčania

Z výsledkov SWOT analýzy vyplýva, že silné stránky prevažujú nad tými slabými a príležitosti nad hrozbami. V tomto prípade, by mala byť využitá stratégia využitia, kedy sa musí spoločnosť zamerať hlavne na rozvoj svojich silných stránok a využiť príležitosti, ktoré sú jej ponúkané okolím. Mala by zaujať ofenzívny prístup, ale nezabudnúť pritom na elimináciu slabých stránok. Prehliadanie slabých stránok môže mať pre firmu v budúcnosti negatívny dopad.

Jedným z najpriaznivejších ukazovateľov spoločnosti je doba obratu pohľadávok. Je dôležité, aby nedochádzalo k zvyšovaniu tejto doby, ba práve naopak, spoločnosť by mala robiť všetko pre to, aby bola doba obratu pohľadávok čo najkratšia. Spoločnosť LIBOOM si znížila dobu obratu pohľadávok zo 78 na 45 dní, za jeden rok, čo je veľmi pozitívne a mala by si toto znižovanie udržať aj naďalej. Je to vďaka tržbám, ktoré sa zvýšili o 92 775 EUR. Z ohľadom na to, že ide o začínajúcu firmu, je to veľmi dobrý výsledok.

Na trhu je najúspešnejší ten, kto príde s novinkou ako prvý a ponúkne to, čo konkurencia nemá ešte k dispozícii. LIBOOM by sa mal snažiť mať prehľad v novinkách, v nových technológiách. Určite s tým súvisia aj dobré vzťahy s dodávateľmi, zmluvy uzavreté s čo najvýhodnejšími podmienkami. Ako vyplýva z vykonaných analýz, dobré vzťahy s dodávateľmi sú veľkým plusom spoločnosti. Nakoľko nie je možné, aby na trhu s mobilnými telefónmi bola len jedna spoločnosť vo výhode, kedy by dostávala novinky ako prvá, spoločnosť sa musí snažiť tieto dostupné novinky u nakladateľa sledovať, rýchlo objednať a byť tak o jeden krok pred konkurenciou.

Pre podnik je veľké plus, keď môže zákazníkovi ponúknuť aj komplementárny sortiment. Spoločnosť LIBOOM ponúka aj príslušné doplnky k mobilným telefónom. Hoci je to pre ňu veľké plus, mala by sa chopiť príležitosti, nasledovať a vyrovnávať sa konkurencii s ponukou ďalších služieb, dnes už preferovaných tabletov a využívaných GPS-navigácií. Nakoľko má spoločnosť dobré vzťahy s dodávateľmi, ktorí majú dané produkty v ponuke za výhodné ceny, táto investícia by sa určite vyplatila.

Okrem toho by mohol LIBOOM vykupovať mobilné telefóny. Ide o službu, ktorú ponúka aj konkurencia. Najskôr by som navrhovala začať len s odkupovaním telefónov, s cenami od 2 – 15 EUR, ktorých cena by sa pohybovala podľa funkčnosti a stavu jednotlivých mobilov. Nakoľko jeden zo spoločníkov a sám manažér, personalista, pracujú s mobilnými telefónmi už veľa rokov, danú hodnotu mobilov dokážu odhadnúť. V rámci školení, ktoré prebiehajú pravidelne, by mohli učiť zamestnancov, na čo sa zamerať pri ocenení, ich prácu sledovať a konzultovať s nimi prípadný zlý odhad. Keďže by to bolo súčasťou školenia, ktoré by prebehlo aj tak, neboli by s tým spojené žiadne dodatočné náklady. Odkúpené funkčné telefóny, by mohla spoločnosť ďalej predávať, čím aby si rozšírila okruh svojich zákazníkov. Popríklad by som navrhovala dané mobilné telefóny predávať do bazáru, čím by sa im financie do toho vložené, tiež vrátili.

Ďalšou silnou stránkou sú pre danú spoločnosť motivovaní zamestnanci. Sú motivovaní variabilnou zložkou, ktorú získavajú k fixnému platu ako aj rôznymi súťažami, ktoré medzi nimi prebiehajú. Je to veľké plus, že vedenie spoločnosti vkladá investície do svojich

zamestnancov, pretože len spokojní zamestnanci sú veľkým prínosom pre organizáciu. Spoločnosť by nemala začať poľavovať ani v systéme „učenia sa“, ktoré prebieha v danej spoločnosti rôznymi školeniami. Nové technológie vyžadujú totiž stále nové informácie.

Veľkou príležitosťou, ktorú daná spoločnosť má, je podporiť predaj aj prostredníctvom e-shopu na internetových stránkach firmy. Dané stránky by mali byť prehľadné. Po konzultácii s vedením navrhujem priebežné modernizovanie stránok. Veľa stránok konkurencie, z ktorých boli čerpané informácie pre dané analýzy, boli zastarané a častokrát neboli aktualizované informácie o danej spoločnosti. Preto by sa mal programátor, ktorí na zdokonalení webovej stránky spoločnosti, v súčasnosti, ešte stále pracuje, zamerať hlavne na toto. Náklady s tým spojené nemajú vôbec vysoké, nakoľko ide o rodinného príslušníka, ktorý na tom pracuje vo voľnom čase.

Na základe zistení, z vykonaných analýz, neodporúčam rozširovanie prevádzok do Českej republiky ako to mala spoločnosť LIBOOM v pláne. Namiesto toho spoločnosti navrhujem optimalizáciu súčasných prevádzok. Otvorenie novej modernejšej prevádzky by danú spoločnosť v súčasnosti stálo 30–35000 EUR, čo si kvôli vysokej zadlženosti, platobnej neschopnosti a problému s okamžitou likviditou nemôže dovoliť, pretože by to mohlo znamenať jej krach.

V rámci optimalizácie prevádzok by sa mal zamerať nielen na postupnú modernizáciu, ale v súčasnej dobe, kedy nie je platobne schopný, je nutné aby sa snažil znížiť svoje krátkodobé záväzky, ktoré sa podstatne navýšili, o 68 255 EUR. Odporúčala by som presunúť niektoré prevádzky, ktoré vykazujú stratu alebo dosahujú minimálne tržby, do menších centier s nižším nájomom a malou okolitou konkurenciou. Nájom vo veľkých obchodných centrách sa pohybuje okolo 1800 EUR, zatiaľ čo v tých menších okolo 300 EUR. Tým by sa podstatne znížili náklady ako aj hodnota záväzkov danej spoločnosti. Poprípade ich presunúť do iného obchodného centra, kde by bol predpoklad väčšieho úspechu. Hoci by neušetrili na nákladoch ale prostredníctvom výnosov, by sa im to vrátilo. Presunutie prevádzky by nestalo spoločnosť takmer nič, nakoľko by na presun využila pracovníkov z danej prevádzky v ich pracovnú dobu.

Tiež by sa daná spoločnosť mohla zviditeľniť prostredníctvom nejakých akcií. Napr. telefón s puzdrom zadarmo. Sú to práve akcie, ktoré lákajú zákazníkov. Na základe toho by sa o existencii LIBOOM s. r. o. dozvedeli aj nič netušiaci potencionálni zákazníci. Spoločnosť by na tom nebola stratová, keďže nákupná cena obalov je v porovnaní s výnosmi, ktoré by priniesli mobilné telefóny, zanedbateľná.

6 ZÁVER

V tejto práci bolo pomocou metód a techník strategickej analýzy zhodnotené vonkajšie i vnútorné prostredie spoločnosti LIBOOM s. r. o. Následne boli doporučené návrhy pre zlepšenie situácie spoločnosti.

Na základe výsledkov PEST analýzy a následnej analýzy 4C je zrejmé, že spoločnosť je na trhu predaja mobilných telefónov a príslušenstva, obklopená veľkou konkurenciou. Ako českou tak aj slovenskou. Ak sa chce týmto konkurentom, pôsobiacich na trhu niekoľko rokov, vyrovnáť a dokonca byť lepšia ako ona, mala by rozšíriť svoj sortiment o tablety a GPS navigácie, ktoré zatiaľ neponúka. V budúcnosti, keď sa zlepší jej platobná schopnosť, by mohla považovať aj nad inými druhmi produktov, ktoré konkurencia v ponuke nemá a priniesť tak na trh niečo nové. Danej spoločnosti sa odporučilo poskytovať novú službu, výkup mobilných telefónov, na ktorej by mohla zarobiť, predajom ďalej, či rozšíriť tak okruh svojich zákazníkov a náklady s tým spojené vyrovnáť, ďalším predajom v bazáre. Ďalším návrhom pre zlepšenie postavenia voči konkurentom bola modernizácia a aktualizácia webovej stránky spoločnosti, na ktorej by mali zákazníci neustále aktuálne informácie. Čo sa nedá povedať o väčšine konkurenčných stránok.

Prostredníctvom analýzy zdrojov a finančnej analýzy boli odhalené silné a slabé stránky spoločnosti, ktoré boli následne použité pre spracovanie SWOT analýzy. Medzi najsilnejšie stránky LIBOOM s. r. o. patria motivovaní zamestnanci, vďaka čomu nemá spoločnosť vysokú fluktuáciu. Okrem variabilnej zložky sú motivovaní aj súťažami, ktoré ich nútia, byť stále lepšími predajcami. Majú pravidelné školenia, kde sa učia správne predávať, jednať so zákazníkmi a zoznamujú sa s novými technológiami, ktoré sa na trhu mobilných telefónov stále rozvíjajú. Spoločnosť LIBOOM sa môže pyšiť aj dobrými vzťahmi s dodávateľmi.

Na základe identifikácie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb bola spracovaná, pomocou párového zrovnávania, SWOT Matica. Bola podkladom pre výber vhodnej stratégie. Spoločnosti LIBOOM bola „ušíť na mieru“ stratégia SO – stratégia MAXI – MAXI. Na základe toho by mala spoločnosť uplatniť svoje silné stránky s využitím príležitosti. Nemôže pritom však zabúdať na eliminovanie slabých stránok. Medzi najslabšie stránky spoločnosti patrí vysoká zadlženosť a tým spôsobená platobná neschopnosť. Spoločnosti LIBOOM sa preto neodporúča otváranie nových pobočiek, či už na Slovensku alebo v Českej republike ako to mala v pláne. Na základe výsledkov z analýz, daná možnosť predstavuje pre spoločnosť skôr hrozbu ako príležitosť. LIBOOM by si mal dať najskôr

do poriadku svoju finančnú situáciu, zamerať sa na optimalizáciu súčasných prevádzok a až potom rozmýšľať o uskutočnení a realizovaní plánu rozširovania sa do susedných štátov.

Zoznam použitej literatúry

Odborná literatúra

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press: 2010. ISBN 978-0-521-15174-0.
- [5] GRANT, Robert. *Contemporary strategy analysis*. 7th edition. United Kingdom: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [8] HARRISON, Jeffrey S a Caron H. St.. JOHN. *Foundations in strategic management*. South-western Cengage learning, 2014. ISBN 978-1-285-05739-2.
- [9] HILL, W. L. Charles a Gareth R., JONES. *Strategic Management: An Integrated Approach, 10th edition*. South-western Cengage learning, 2013. ISBN 978-1-111-82584-3.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [12] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [13] KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

- [14] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [16] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
- [17] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [18] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení*: Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [19] MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [21] VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [22] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

- [23] Andrew Staggs consulting. [online]. [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: <http://www.andrewstaggs.com/the-mckinsey-7s-framework-very-useful/>
- [24] Aktuálne ekonomické údaje. *Štatistický úrad SR* [online]. Bratislava, 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/special/economic>
- [25] Aktuální prognóza ČNB. *ČNB* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true#HDP
- [26] Dane a účtovníctvo: Sazby DPH od 1.1.2016. *Podnikajte.sk* [online]. Plevník - Drienové, 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/2340/category/dan-z-pridanej-hodnoty/article/sadzby-dph-1-1-2016.xhtml>
- [27] Daně: Sazby DPH. *Jak podnikat* [online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>

- [28] Ekonomia Slovenska 2015 – prognóza: Reálna ekonomika Slovenskej republiky 2015. *EuroEkonom.sk* [online]. Košice, ©2004-2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2015/>
- [29] Ekonomia Slovenska 2020 – prognóza. *EuroEkonom.sk* [online]. Košice, ©2004-2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2020/>
- [30] *FinStat* [online]. Bratislava, 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://finstat.sk/>
- [31] Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- [32] Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2016. *Kurzy cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy>
- [33] O firme. *DATES MOBILE* [online]. Bratislava, ©2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.datesmobile.sk/o-firme/>
- [34] O nás. *Dobre mobility* [online]. Prievidza, ©2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.dobremobily.sk/o-nas>
- [35] O nás. *GT MOBIL* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.gtmobil.cz/o-nas>
- [36] O nás. *Mobilonline.sk* [online]. Lučenec, ©2007-2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: http://www.mobilonline.sk/o-nas_inc.htm
- [37] O nás. *Mobil Pohotovost* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.mp.cz/o-nas>
- [38] O spoločnosti. *Digitall* [online]. Spišská Nová Ves [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.digitall.sk/o-nas/o-spolocnosti/>
- [39] Úvod. *CORADIA: mobilní telefony a příslušenství* [online]. Ústí nad Labem, 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.coradia.cz/cz/top/uvod/>

Zoznam skratiek

CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EÚ	Európska únia
EUR	Mena EURO
EAT	Earnings After Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (zisk pred zdanením a úrokmi)
EBT	Earnings before Taxes (zisk pred zdanením, hrubý zisk)
DPH	Daň z pridanej hodnoty
HDP	Hrubý domáci produkt
PESTLE	Politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne, ekologické faktory
ROA	Rentabilita aktív
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROS	Rentabilita tržieb
SR	Slovenská republika
s. r. o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb
VRIO	Value (hodnota), Rareness (vzácnosť), Imitability (Napodobenie), Organization (organizácia)

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju diplomovú prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb. - autorský zákon, hlavne § 35 - užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 - školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobkové, k svojej vnútornej potrebe, diplomovú prácu užiť (§ 35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že diplomová práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho diplomovej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o diplomovej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, diplomovú prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 22. 4. 2016



Zuzana Mrvová

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Súvaha v rokoch 2014 - 2015

Príloha č. 2: Výkaz zisku a strát v rokoch 2014 – 2015

Príloha č. 3: Výpočet výsledkov z finančnej analýzy

Príloha č. 4: Výpočet váh SWOT analýzy metódou párového zrovnávania


Príloha č. 1: Súvaha v rokoch 2014 - 2015

UZMÚJ14_2

Súvaha
Úč MÚJ 1 - 01

DIČ

IČO




Ozna- čenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie Netto 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 2
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 14	01	3 0 6 8 9	1 5 5 0 7
A.	Neobežný majetok r. 03 + r. 04 + r. 09	02	1 1 6 1 2	
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok (012, 013, 014, 015, 019, 01X, 041, 051) - /072, 073, 074, 075, 079, 07X, 091, 093, 095A/	03		
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 05 až r. 08)	04	1 1 6 1 2	
A.II.1.	Pozemky a stavby (021, 031, 042A, 052A) - /081, 092A, 094A, 095A/	05		
2.	Samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí (022, 02X, 042A, 052A) - /082, 08XA, 092A, 094A, 095A/	06	1 1 6 1 2	
3.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (025, 026, 029, 02X, 032, 042A, 052A) - /085, 086, 089, 08XA, 092A, 094A, 095A/	07		
4.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) - /+/- 098/	08		
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 10 až r. 13)	09		
A.III.1.	Podielové cenné papiere (061, 062, 063, 043A, 053A) - /095A, 096A/	10		
2.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 066A, 067A, 069, 06XA, 043A, 053A) - /095A, 096A/	11		
3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)	12		
4.	Ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (065A, 066A, 067A, 06XA) - /096A/	13		
B.	Obežný majetok r. 15 + r. 16 + r. 17 + r. 21	14	1 9 0 7 7	1 5 5 0 7
B.I.	Zásoby (112, 119, 11X, 121, 122, 123, 124, 12X, 132, 133, 13X, 139, 314A) - /191, 192, 193, 194, 195, 196, 19X, 391A/	15	8 8	
B.II.	Dlhodobé pohľadávky (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA, 335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A) - /391A	16		
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 18 až r. 20)	17	1 8 7 6 0	1 2 7 5 2
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 31XA) - /391A/	18	1 7 2 0 7	1 2 9 9 6
2.	Sociálne poistenie, daňové pohľadávky a dotácie (336A, 341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA) - /391A/	19		
3.	Ostatné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 354A, 355A, 358A, 35XA, 371A, 374A, 375A, 378A, 381A, 382A, 385A, 398A) - /391A/	20	1 5 5 3	- 2 4 4
B.IV.	Finančný majetok r. 22 + r. 23	21	2 2 9	2 7 5 5
B.IV.1.	Peniaze a účty v bankách (211, 213, 21X, 221A, 22XA, +/- 261)	22	2 2 9	2 7 5 5
2.	Ostatné finančné účty (251, 252, 253, 256, 257, 25X, 259, 314A) - /291, 29X/	23		



Ozna- čenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 3	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 4
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 25 + r. 34	24	3 0 6 8 9	1 5 5 0 7
A.	Vlastné imanie r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 33	25	- 5 2 5 9 6	6 8 6 7
A.I.	Základné imanie r. 27 + r. 28	26	5 0 0 0	5 0 0 0
A.I.1.	Základné imanie a zmeny základného imania (411, +/- 419) alebo (+/- 491)	27	5 0 0 0	5 0 0 0
2.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (-/353)	28		
A.II.	Kapitálové fondy (412, 413, 417, 418)	29		
A.III.	Fondy zo zisku (421, 422, 423, 427, 42X)	30		
A.IV.	Oceňovacie rozdiely (+/- 415, 416)	31		
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov (428, /-/429)	32	1 8 6 7	
A.VI.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) r. 01 - (r. 26 + r. 29 + r. 30 + r. 31 + r. 32 + r. 34)	33	- 5 9 4 6 3	1 8 6 7
B.	Závazky r. 35 + r. 36 + r. 37 + r. 38 + r. 43 + r. 44 + r. 45	34	8 3 2 8 5	8 6 4 0
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov (316A, 321A, 32XA, 372A, 471A, 472A, 473A, 474A, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA, /-/255A, 383A, 384A)	35	2 4 4	5 7
B.II.	Dlhodobé rezervy (451A, 459A, 45XA)	36		
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	37		
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomoci súčet (r. 39 až r. 42)	38	7 6 8 1 0	8 5 5 5
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku (316A, 321A, 32XA, 322, 324, 325, 326, 32X, 475A, 476A, 478A, 479A, 47XA)	39	8 6 1 0	1 1 0 1
2.	Závazky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia (331, 333, 336A, 33X, 479A)	40	2 0 3 2	4 5 3 8
3.	Daňové záväzky a dotácie (341A, 342A, 343A, 345A, 346A, 347A, 34XA)	41	2 0 6 3	5 3 3
4.	Ostatné krátkodobé záväzky (364, 365, 366, 367, 368A, 36X, 372A, 379, 383A, 384A, 398A, 471A, 472A, 474A, 478A, 479A, 47XA)	42	6 4 1 0 5	2 3 8 3
B.V.	Krátkodobé rezervy (323, 32XA, 451A, 459A, 45XA)	43		
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	44	1 2 3 2	2 8
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)	45	4 9 9 9	

Príloha č. 2: Výkaz zisku a strát v rokoch 2014 – 2015

UZMUJv14_4

Výkaz ziskov a strát Úč MÚJ 2 - 01		Dič	IČO		
---------------------------------------	--	-----	-----	---	--

Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 02 až r. 07)	01	1 5 0 5 8 6	5 8 4 5 5
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	02	1 5 0 1 4 2	4 7 6 0 5
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602, 606)	03	1 6 0	1 0 8 5 0
III.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	04		
IV.	Aktivácia (účtová skupina 62)	05		
V.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	06		
VI.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	07	2 8 4	
*	Náklady na hospodársku činnosť spolu súčet (r. 09 až r. 17)	08	2 0 8 0 5 5	5 5 6 7 9
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, (+/-) 505A, 507)	09	9 5 7 2 6	1 7 8 2 3
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, (+/-) 505A)	10	1 4 9 3 9	1 3 9 7 8
C.	Služby (účtová skupina 51)	11	5 1 8 4 9	9 8 2 4
D.	Osobné náklady (účtová skupina 52)	12	4 4 0 0 7	1 4 0 0 4
E.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	13	3 2 0	5 0
F.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, (+/-) 553)	14	9 4 9	
G.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	15		
H.	Opravné položky k pohľadávkam (+/- 547)	16		
I.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	17	2 6 5	
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 01 - r. 08)	18	- 5 7 4 6 9	2 7 7 6
*	Pridaná hodnota (r. 02 - r. 09) + (r. 03 + r. 04 + r. 05) - (r. 10 + r. 11)	19	- 1 2 2 1 2	1 6 8 3 0
*	Výnosy z finančnej činnosti spolu súčet (r. 21 až r. 26)	20		7
VII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	21		
VIII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku (665)	22		
IX.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	23		
X.	Výnosové úroky (662)	24		
XI.	Kurzové zisky (663)	25		7
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	26		



Ozna- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 1	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Náklady na finančnú činnosť spolu súčet (r. 28 až r. 33)	27	1 0 3 4	3 9 0
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28		
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	29		
L.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	30		
M.	Nákladové úroky (562)	31	2 0 7	
N.	Kurzové straty (563)	32	8	4 6
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	33	8 1 9	3 4 4
**	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 20 - r. 27)	34	- 1 0 3 4	- 3 8 3
**	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 18 + r. 34)	35	- 5 8 5 0 3	2 3 9 3
P.	Daň z príjmov (591, 595)	36	9 6 0	5 2 6
Q.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (596)	37		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 35 - r. 36 - r. 37)	38	- 5 9 4 6 3	1 8 6 7

Príloha č. 3: Výpočet výsledkov z finančnej analýzy

Ukazovatele finančnej stability a zadlženosti

PODIEL VLASTNÉHO KAPITÁLU NA AKTÍVACH		
VLASTNÝ KAPITÁL/CEKOVÉ AKTÍVA		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	6867/15507	44,28%
2015	-52596/30689	-171,38%

UKAZOVATEĽ CELKOVEJ ZADLŽENOSTI		
CUDZÍ KAPITÁL/CELKOVÉ AKTÍVA		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	8640/15507	55,57%
2015	83285/30689	271,38%

ÚROKOVÉ KRYTIE		
EBIT/ÚROKY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	2393/0	-
2015	-58296/207	-281,62

Ukazovatele rentability

RENTABILITA AKTÍV		
EAT/AKTÍVA		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	1867/15507	0,12
2015	-59463/30689	-1,94

RENTABILITA VLASTNÉHO KAPITÁLU		
EAT/VLASTNÝ KAPITÁL		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	1867/6867	0,27
2015	-59463/-52596	1,13

RENTABILITA TRŽIEB		
ČISTÝ ZISK/TRŽBY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	1867/58845	0,03
2015	-59463/151620	-0,39

Ukazovatele likvidity

CELKOVÁ LIKVIDITA		
OBEŽNÉ AKTÍVA/KRÁTKODOBÉ ZÁVÄZKY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	155507/8555	1,81
2015	19077/76810	0,25

BEŽNÁ LIKVIDITA		
OBEŽNÉ AKTÍVA – ZÁSoby/ KRÁTKODOBÉ ZÁVÄZKY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	(15507-0)/8555	1,81
2015	(19077-88)/76810	0,25

OKAMŽITÁ LIKVIDITA		
POHOTOVÉ PLATOBNÉ PROSTRIEDKY/ KRÁTKODOBÉ ZÁVÄZKY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	(15507-0-12752)/8555	0,32
2015	(19077-88-8760)/776810	0,00

Ukazovatele aktivity

OBRAT CELKOVÝCH AKTÍV		
TRŽBY/CELKOVÉ AKTÍVA		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	58845/15507	3,79
2015	151620/30689	4,94

DOBA OBRATU ZÁSOb (DNÍ)		
ZÁSObY * 360 / TRŽBY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	0*360/58845	-
2015	88*360/151620	0,21

DOBA OBRATU POHĽADÁVOK (DNÍ)		
POHĽADÁVKY * 360 / TRŽBY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	12752*360/58845	78,01
2015	18760*360/151620	44,54

DOBA OBRATU ZÁVÄZKOV - KRÁTKODOBÁ (DNÍ)		
ZÁVÄZKY * 360 / TRŽBY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	8555*360/58845	52,34
2015	76810*360/151620	182,37

DOBA OBRATU ZÁVÄZKOV - DLHODOBÁ (DNÍ)		
ZÁVÄZKY * 360 / TRŽBY		
Rok	Výpočet	Hodnota
2014	57*360/58845	0,35
2015	244*360/151620	0,58

Príloha č. 4: Výpočet váh SWOT analýzy metódou párového zrovnávania

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Preferencia	Váha
S1		1	0	0	1	0	0	0	3	0,083
S2	0		0	0	0	0	0	0	1	0,028
S3	1	1		1	0	0	0	1	5	0,139
S4	1	1	0		1	0	0	1	5	0,139
S5	0	1	1	0		0	0	1	4	0,111
S6	1	1	1	1	1		0	1	7	0,194
S7	1	1	1	1	1	1		1	8	0,222
S8	1	1	0	0	0	0	0		3	0,083
CELKOM									36	

	W1	W2	W3	W4	W5	Preferencia	Váha
W1		1	1	0	1	4	0,267
W2	0		1	1	1	4	0,267
W3	0	0		0	1	2	0,133
W4	1	0	1		1	4	0,267
W5	0	0	0	0		1	0,067
CELKOM						15	

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Preferencia	Váha
O1		0	1	1	0	0	3	0,143
O2	1		1	1	1	0	5	0,238
O3	0	0		0	0	0	1	0,048
O4	0	0	1		0	1	3	0,143
O5	1	0	1	1		0	4	0,190
O6	1	1	1	0	1		5	0,238
CELKOM							21	

	T1	T2	T3	T4	T5	Preferencia	Váha
T1		0	0	0	1	2	0,133
T2	1		1	0	1	4	0,267
T3	1	0		0	1	3	0,200
T4	1	1	1		1	5	0,333
T5	0	0	0	0		1	0,067
CELKOM						15	

Pozn. K hodnote preferencie je vždy pripočítaná hodnota 1, aby nedošlo k prípadu, kedy by bolo nutné deliť celkovú sumu preferenciou 0.

Váha je vypočítaná vydelením jednotlivých preferencií sumou preferencií.